

**BỘ GIAO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

LÊ CHÍ PHƯƠNG

**TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO,
BỒI DƯỠNG TỚI NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA
CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ:
NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ**

**Chuyên ngành : QUẢN LÝ KINH TẾ (Khoa học Quản lý)
Mã số : 62340410Chuyên**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: 1. PGS.TS. HOÀNG VĂN HOAN
2. PGS.TS. MAI NGỌC ANH**

HÀ NỘI - 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này, do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng năm 2018

Xác nhận của Giáo viên hướng dẫn

Nghiên cứu sinh

PGS.TS. Hoàng Văn Hoan

Lê Chí Phương

LỜI CẢM ƠN

Trân trọng cảm ơn thầy giáo hướng dẫn **PGS.TS. Hoàng Văn Hoan** và **PGS.TS. Mai Ngọc Anh**, các thầy cô giáo trong Khoa Khoa học quản lý, Viện Đào tạo sau đại học, Trường Đại học kinh tế quốc dân đã tạo những điều kiện tốt nhất để tôi thực hiện luận án của mình.

Đặc biệt xin chân thành cảm ơn các cơ quan, đơn vị mà tác giả đã có điều kiện gặp gỡ trao đổi và hỗ trợ cung cấp các tài liệu, thông tin trong lĩnh vực có liên quan đến đề tài nghiên cứu của tác giả. Thực sự những tài liệu thông tin và những ý kiến đóng góp vô cùng quý báu đó đã giúp tác giả rất nhiều để có thể hoàn thành luận án.

Ngoài ra, xin cảm ơn đến những người bạn của tôi đã động viên khích lệ và giúp đỡ tôi trong quá trình tìm kiếm thông tin và các tài liệu để hoàn thành luận án.

Hà Nội, ngày tháng năm 2018

Nghiên cứu sinh

Lê Chí Phương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

BẢNG CHỮ CÁI VIẾT TẮT TRONG LUẬN ÁN

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ của luận án	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu	4
5. Đóng góp mới của luận án	5
6. Kết cấu của luận án	6
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU	7
1.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài	7
1.2. Thực trạng nghiên cứu trong nước	16
1.3. Khoảng trống nghiên cứu	24
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ VÀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ	26
2.1. Cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	26
2.1.1. Một số nét khái quát về chính quyền cấp xã	26
2.1.2. Cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	28
2.2. Năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	33
2.2.1. Một số khái niệm liên quan	33
2.2.2. Năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	36
2.3. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	48
2.3.1. Khái niệm về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	48
2.3.2. Yêu cầu đối với đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	51
2.3.3. Nội dung quản lý đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	52
2.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	61
2.4. Tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	64

2.4.1. Mối quan hệ giữa đào tạo, bồi dưỡng và năng lực quản lý của cán bộ, công chức.....	64
2.4.2. Mô hình nghiên cứu về tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	65
CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG TỚI NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ	69
3.1. Trình tự nghiên cứu theo mô hình	69
3.2. Các nguồn dữ liệu và phương pháp thu thập dữ liệu.....	71
3.2.1. Dữ liệu sơ cấp.....	71
3.2.2. Dữ liệu thứ cấp.....	71
3.3. Nghiên cứu định lượng	71
3.3.1. Lựa chọn và phát triển thang đo.....	72
3.3.2. Thiết kế phiếu điều tra	78
3.3.3. Phương pháp đánh giá tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	79
3.3.4. Chọn mẫu khảo sát	81
3.3.5. Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu.....	84
3.3.6. Phân tích đánh giá công cụ đo lường	88
CHƯƠNG 4 THỰC TRẠNG TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG TỚI NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ CỦA THÀNH PHỐ CẦN THƠ.....	92
4.1. Khái quát về Thành phố Cần Thơ và đặc điểm của các xã, phường, thị trấn..	92
4.1.1. Khái quát về Thành phố Cần Thơ	92
4.1.2. Đặc điểm của các xã, phường, thị trấn tại Thành phố Cần Thơ ảnh hưởng tới công tác đào tạo, bồi dưỡng và năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	96
4.2. Thực trạng năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	97
4.2.1. Khái quát đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã của Thành phố Cần Thơ.....	97
4.2.2. Thực trạng các tiêu chí chung về năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ	101
4.2.3. Tiêu chí cụ thể từng nhóm chức danh của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ	104

4.2.4. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)	110
4.3. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã ở Thành phố Cần Thơ	112
4.3.1. Nhiệm vụ của các cơ quan, đơn vị trong công tác đào tạo, bồi dưỡng	112
4.3.2. Thực trạng về nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng.....	114
4.3.3. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo và bồi dưỡng.....	115
4.3.4. Thực trạng về kiến thức cần đào tạo và bồi dưỡng	116
4.3.5. Thực trạng lựa chọn đối tượng đào tạo và bồi dưỡng	118
4.3.6. Các phương pháp đào tạo và bồi dưỡng được lựa chọn các năm gần đây	120
4.3.7. Thực trạng về kinh phí cho đào tạo và bồi dưỡng	121
4.3.8. Công tác đánh giá kết quả đào tạo và bồi dưỡng	122
4.4. Tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ - Phân tích kết quả khảo sát chính thức	123
4.4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo khảo sát chính thức.....	123
4.4.2. Đánh giá tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tác động đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	126
4.4.3. Đánh giá tác động năng lực quản lý của cán bộ, công chức cấp xã đến mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ, công chức cấp xã ở Thành phố Cần Thơ.	142
4.4.4. Kết luận chung.....	149
CHƯƠNG 5 HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ	155
5.1. Mục tiêu, quan điểm của Thành phố Cần Thơ đối với hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.....	155
5.1.1. Mục tiêu	155
5.1.2. Quan điểm hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ.....	156
5.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ	160
5.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	160

5.2.2. Hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	161
5.2.3. Hoàn thiện công tác xác định đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng và thời gian đào tạo.....	162
5.2.4. Hoàn thiện công tác xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.....	164
5.2.5. Hoàn thiện công tác lựa chọn loại hình và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.....	168
5.2.6. Hoàn thiện công tác xây dựng nguồn kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.....	170
5.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.....	171
5.2.8. Hoàn thiện chính sách đối với cán bộ, công chức chính quyền cấp xã tham gia chương trình đào tạo, bồi dưỡng.....	172
5.2.9. Giải pháp khác.....	173
KẾT LUẬN	180
DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC.....	182
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	183
PHỤ LỤC.....	Error! Bookmark not defined.

BẢNG CHỮ CÁI VIẾT TẮT TRONG LUẬN ÁN

CBCC	Cán bộ, công chức
CBCCCQCX	Cán bộ, công chức chính quyền cấp xã
CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
ĐBSCL	Đồng bằng sông Cửu Long
ĐTBD	Đào tạo, bồi dưỡng
HCNN	Hành chính Nhà nước
HĐND	Hội đồng nhân dân
HTCT	Hệ thống chính trị
LĐQL	Lãnh đạo quản lý
NLQL	Năng lực quản lý
NNL	Nguồn nhân lực
NSNN	Ngân sách nhà nước
QLNN	Quản lý nhà nước
TPCT	Thành phố Cần Thơ
UBND	Ủy ban nhân dân
XHCN	Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 3.1: Tiêu chí đo lường kiến thức quản lý.....	72
Bảng 3.2: Tiêu chí đo lường kỹ năng quản lý.....	73
Bảng 3.3: Tiêu chí đánh giá về thái độ, phẩm chất cá nhân	73
Bảng 3.4: Tiêu chí thuộc về bản thân CBCCCQCX	74
Bảng 3.5: Tiêu chí đo lường đặc điểm địa phương	74
Bảng 3.6: Tiêu chí đo lường cơ chế, chính sách đối với CBCCCQCX	75
Bảng 3.7: Tiêu chí đo lường kết quả công việc của cán bộ, công chức	75
Bảng 3.8: Tiêu chí đo lường hoạt động đào tạo, bồi dưỡng	76
Bảng 3.9: Tổng hợp các biến trong mô hình nghiên cứu	80
Bảng 3.10: Phân bổ số mẫu phiếu điều tra	82
Bảng 3.11: Thống kê số lượng phiếu phát ra/thu về	84
Bảng 3.12: Đánh giá độ tin cậy của thang đo trong nghiên cứu sơ bộ	88
Bảng 3.13: Đánh giá tính hội tụ của thang đo nghiên cứu sơ bộ.....	89
Bảng 3.14: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định trong nghiên cứu sơ bộ	90
Bảng 4.1: Trình độ chuyên môn của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	100
Bảng 4.2: Trình độ lý luận chính trị của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	100
Bảng 4.3: Kết quả đánh giá thực trạng nhóm năng lực quản lý của cán bộ, công chức cấp xã Thành phố Cần Thơ	101
Bảng 4.4: Thực trạng kiến thức quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	102
Bảng 4.5: Thực trạng kỹ năng quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	103
Bảng 4.6: Thực trạng thái độ, phẩm chất của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	104
Bảng 4.7: Đánh giá năng lực quản lý của cán bộ cấp xã.....	105
Bảng 4.8: Đánh giá năng lực quản lý của công chức cấp xã.....	106
Bảng 4.9: Tổng hợp năng lực hiện tại và nhu cầu năng lực CBCC QCX TPCT.....	107
Bảng 4.10: Số lượng, tỷ lệ và tốc độ tăng số người được đào tạo và bồi dưỡng.....	114
Bảng 4.11: Số lượt cán bộ, công chức được đào tạo và bồi dưỡng với yêu cầu của các xã, phường, thị trấn so với tổng số cán bộ, công chức đã tham gia đào tạo qua các năm.....	115

Bảng 4.12: Số lượt người được đào tạo với yêu cầu của các xã, phường, thị trấn so với tổng số người đã tham gia đào tạo năm 2014 theo chức danh.....	116
Bảng 4.13: Tình hình đào tạo và bồi dưỡng công chức cấp xã qua các năm	119
Bảng 4.14: Phương thức đào tạo và bồi dưỡng cho cán bộ, công chức chính quyền cấp xã hiện nay.....	120
Bảng 4.15: Kinh phí đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức năm 2010-2015	122
Bảng 4.16: Đánh giá về nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng	127
Bảng 4.17: Đánh giá về mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng	128
Bảng 4.18: Đánh giá về lựa chọn cán bộ, công chức chính quyền cấp xã đi đào tạo, bồi dưỡng.....	129
Bảng 4.19: Đánh giá về kiến thức đào tạo, bồi dưỡng	130
Bảng 4.20: Đánh giá về lựa chọn hình thức đào tạo, bồi dưỡng.....	131
Bảng 4.21: Đánh giá về cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng.....	132
Bảng 4.22: Đánh giá về chất lượng giảng viên.....	133
Bảng 4.23: Đánh giá về mức kinh phí hỗ trợ kinh phí của địa phương	135
Bảng 4.24: Đánh giá về cơ chế, chính sách hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.....	135
Bảng 4.25: Đánh giá về công tác đánh giá kết quả đào tạo	136
Bảng 4.26: Kết quả đánh giá, phân loại cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ, từ năm 2013-2016.....	145
Bảng 4.27: Mức độ hài lòng của người dân khi tiếp xúc với cơ quan hành chính cấp sở, cấp huyện và cấp xã	146
Bảng 4.28: Thống kê kết quả khảo sát theo lĩnh vực của cấp xã.....	147
Bảng 4.29: Thống kê tình trạng lợi dụng chức vụ, quyền hạn trong đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	148
Bảng 4.30: Thống kê về tình trạng chi thêm các khoản phí ngoài quy định.....	148
Bảng 5.1: Điểm mạnh, điểm yếu và những cơ hội và thách thức đối với đội ngũ cán bộ cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	157
Bảng 5.2: Chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho các chức vụ, chức danh cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	164

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình của Farooq & Aslam (2011).....	15
Hình 1.2: Mô hình của Wright và Geroy (2001).....	15
Hình 1.3: Mô hình của Reid, Barrington & Kenney (1992).....	16
Hình 1.4: Mô hình của Obisi (2001)	16
Hình 1.5: Nghiên cứu của Lương Công Lý (2014).....	23
Hình 2.1: Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng	53
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu về tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã và kết quả công việc của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.....	66
Hình 3.1: Trình tự nghiên cứu theo mô hình	70
Hình 3.2: Quy trình xử lý dữ liệu	84
Hình 4.1 Bản đồ hành chính Thành phố Cần Thơ	95
Hình 4.2 Số lượng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ	98
Hình 4.3 Cơ cấu theo độ tuổi cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ...	99
Hình 4.4: Kết quả phân tích SEM các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý cán bộ, công chức chính quyền cấp xã	110
Hình 4.5: Kết quả phân tích SEM tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.....	137

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ở Việt Nam, chính quyền xã, phường, thị trấn (hay còn gọi là chính quyền cấp xã) có vị trí quan trọng trong hệ thống chính trị - hành chính. Chính quyền cấp xã là cầu nối trực tiếp của hệ thống chính quyền nhà nước với nhân dân, thực hiện hoạt động quản lý nhà nước trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, an ninh trật tự, an toàn xã hội ở địa phương theo thẩm quyền được phân cấp, bảo đảm cho các chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, được triển khai thực hiện trong cuộc sống.

Chính quyền cấp xã không thể đảm nhận được vai trò nếu thiếu nhân tố có ý nghĩa quyết định đó là đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã (CBCCCQCX). Vì vậy, đào tạo, bồi dưỡng (ĐTBD), nâng cao năng lực quản lý (NLQL) cho đội ngũ CBCCCQCX để thực thi chức năng, nhiệm vụ theo đúng pháp luật, bảo vệ lợi ích hợp pháp của cá nhân, tổ chức và phục vụ nhân dân... là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Đảng, Nhà nước và cả hệ thống chính trị.

Trong thời gian qua, luôn được Đảng và Nhà nước quan tâm đến công tác ĐTBD cán bộ, công chức (CBCC) đặc biệt CBCCCQCX trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa (CNH, HĐH) đất nước. Thông qua các khóa ĐTBD, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ CBCC cấp xã ở các địa phương trong cả nước ngày càng được nâng cao, đáp ứng yêu cầu, đòi hỏi của nhiệm vụ trong tình hình mới. Tuy nhiên, hiện nay vẫn còn khoảng 30-35% CBCCCQCX chưa qua đào tạo; mặc dù số lượng được ĐTBD tăng lên, nhưng chất lượng và hiệu quả thực thi công vụ của đội ngũ CBCC cấp xã nhìn chung chưa đáp ứng với yêu cầu của cải cách hành chính nhà nước (HCNN); thái độ và tinh thần phục vụ đối với công dân và tổ chức chưa cao, vẫn còn tình trạng CBCC cấp xã giải quyết công việc chậm trễ, cửa quyền, hách dịch, sách nhiễu, tiêu cực, thậm chí có thái độ vô cảm trước công việc của người dân. Tình trạng trên bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan khác nhau, trong đó có những hạn chế, bất cập trong công tác ĐTBD CBCC trong thời gian vừa qua.

Cần Thơ là một trong những đô thị loại I trực thuộc Trung ương theo Quyết định số 889/QĐ-TTg ngày 24/6/2009 của Thủ tướng Chính phủ. Các đơn vị hành chính thuộc thành phố có 5 quận, 4 huyện, 44 phường, 5 thị trấn và 36 xã. Thành phố Cần Thơ (TPCT) nằm ở vị trí trung tâm của vùng đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), là 1 trong 4 tỉnh, thành của “Tứ giác động lực” - Vùng kinh tế trọng điểm

vùng ĐBSCL và là 1 trong 5 thành phố trực thuộc Trung ương của cả nước. Với vị trí địa lý kinh tế quan trọng, Cần Thơ hội tụ, đã, đang và sẽ tiếp tục đảm nhận vai trò trung tâm vùng về nhiều mặt, không chỉ là một đô thị trung tâm lớn nhất vùng, mà còn là trung tâm công nghiệp, thương mại - dịch vụ, du lịch, giáo dục - đào tạo, khoa học - công nghệ, y tế và văn hóa, là cửa ngõ ra biển Đông của sông Mê Kông; đi đầu trong sự nghiệp CNH, HĐH và hội nhập quốc tế, có vai trò đầu tàu, thúc đẩy các địa phương trong vùng cùng phát triển.

Thành phố Cần Thơ được xác định với mục tiêu tổng quát là *“Thành phố văn minh, hiện đại, mang đặc trưng sông nước, cơ bản trở thành thành phố công nghiệp trước năm 2020”*; *“phấn đấu đến năm 2020 hoàn thành xây dựng nông thôn mới”*. Để đạt được mục tiêu đó, TPCT xác định rõ nhiệm vụ trọng tâm của thành phố giai đoạn từ năm 2015 - 2020 và tầm nhìn năm 2030 là tập trung xây dựng đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia đầu ngành, cán bộ chuyên môn giỏi, thu hút nhân tài, đào tạo nguồn nhân lực (NNL), trong đó ĐTBĐ nâng cao NLQL của đội ngũ CBCCCQCX là một trong nội dung cơ bản góp phần xây dựng thành công nông thôn mới (NTM), đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH của thành phố.

Vì là cấp cơ sở nên mọi chủ trương, chính sách thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau có đi được vào cuộc sống hay không hầu hết đều có vai trò của đội ngũ CBCCCQCX. Tầm quan trọng đó đòi hỏi trình độ và năng lực của đội ngũ CBCCCQCX những người trực tiếp quản lý, điều hành chương trình xây dựng xã NTM cần được nhìn nhận nghiêm túc, đánh giá trung thực và khách quan. Đã có nhiều ý kiến và quan điểm cho rằng trình độ, NLQL của đội ngũ CBCCCQCX hiện chưa đáp ứng so với yêu cầu cụ thể của chương trình như: trình tự thủ tục về xây dựng cơ bản, huy động và quản lý các nguồn vốn đầu tư, phân tích đánh giá nguồn tài nguyên cộng đồng, quản lý dự án, quản lý tổ nhóm và cộng đồng. Tuy nhiên đến nay vẫn chưa có nghiên cứu cụ thể nào về tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL CBCCCQCX. Từ đó, việc thực hiện đề tài *“Tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã: nghiên cứu tại Thành phố Cần Thơ”* là cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ của luận án

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là đánh giá được tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQCX hiện nay tại TPCT thông qua đánh giá kết quả công việc của CBCCCQCX (bao gồm mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã và mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCCCQCX trên địa bàn); từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQCX, nâng cao NLQL

CBCCCQCX ở TPCT đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn mới giai đoạn 2020 và tầm nhìn 2025.

Để đạt được mục tiêu trên, đề tài sẽ tập trung giải quyết các nhiệm vụ cụ thể sau:

- Làm rõ những vấn đề lý luận về NLQL và hoạt động ĐTBĐ đối với CBCCCQCX; tác động của hoạt động ĐTBĐ đến NLQL của CBCCCQCX trong phạm vi một địa phương.

- Phân tích được thực trạng hoạt động ĐTBĐ và tác động của hoạt động này tới NLQL của CBCCCQCX: nghiên cứu trên địa bàn TPCT giai đoạn vừa qua.

- Đề xuất các quan điểm và giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX TPCT trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là đánh giá tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQCX (nghiên cứu tại Thành phố Cần Thơ) thông qua đánh giá kết quả công việc của CBCCCQCX (bao gồm mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã và mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCC cấp xã trên địa bàn).

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Đánh giá tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQCX thông qua đánh giá kết quả công việc của CBCCCQCX. Trong đó, hoạt động ĐTBĐ được xác định là các hoạt động của chính quyền địa phương (Thành phố Cần Thơ) về công tác ĐTBĐ, bao gồm: xác định nhu cầu ĐTBĐ CBCCCQCX; xác định mục tiêu ĐTBĐ CBCCCQCX; lựa chọn đối tượng ĐTBĐ; xác định chương trình ĐTBĐ CBCCCQCX; lựa chọn hình thức và cơ sở ĐTBĐ CBCCCQCX; chính sách đối với CBCCCQCX; đánh giá CBCCCQCX sau ĐTBĐ mà chính quyền địa phương (Thành phố Cần Thơ) tổ chức thực hiện; NLQL CBCCCQCX được xác định bao gồm: “kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, thái độ, phẩm chất” mà CBCCCQCX cần có trong quá trình điều hành, tổ chức chính quyền cấp xã thực hiện chức năng, nhiệm vụ quản lý Nhà nước (QLNN) trên các lĩnh vực kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, an ninh và quốc phòng ở cơ sở nhằm bảo đảm hiệu lực và hiệu quả quản lý cao; Kết quả công việc của CBCCCQCX, bao gồm: mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã và mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCC cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ; CBCCCQCX được xem xét bao gồm: “*Chủ tịch Hội đồng nhân*

dân (HĐND), Phó Chủ tịch HĐND; Chủ tịch Ủy ban nhân dân (UBND), Phó Chủ tịch UBND; Trưởng Công an xã; Chỉ huy trưởng Quân sự; Văn phòng – Thống kê; Địa chính – Xây dựng – Đô thị và Môi trường (đối với phường, thị trấn) hoặc Địa chính – Nông nghiệp – Xây dựng và Môi trường (đối với xã); Tư pháp – Hộ tịch; Tài chính – Kế toán; Văn hóa – Xã hội”.

- Về không gian – địa bàn: Nghiên cứu tại các xã, phường, thị trấn trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.

- Về thời gian: Đánh giá thực trạng giai đoạn 2010-2016; Đề xuất giải pháp giai đoạn 2016-2020 và tầm nhìn 2025.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án được thực hiện với phương pháp luận duy vật biện chứng, phương pháp duy vật lịch sử. Đồng thời sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể sau:

- Phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp: Được tiến hành bằng thu thập, phân tích các công trình nghiên cứu về CBCC và đào tạo CBCC, rồi đánh giá mặt giá trị có thể kế thừa, mặt lạc hậu cần gạt bỏ, mặt phản giá trị cần phê phán, đồng thời phát hiện những khoảng trống cần khóa lấp hoặc nghiên cứu phát triển. Tài liệu thứ cấp rất phong phú, đa dạng, từ đề tài khoa học, luận án, sách chuyên khảo, tham khảo, bài báo... nên việc lựa chọn, phân loại trước khi phân tích có ý nghĩa rất quan trọng, gắn với đánh giá khung lý thuyết mà mỗi tác giả sử dụng, bối cảnh nghiên cứu, trường phái theo đuổi, logic chính trị hay kinh tế của mỗi nghiên cứu.

- Phương pháp xử lý số liệu thống kê: Dựa trên các nguồn số liệu thống kê của các cơ quan thống kê chuyên nghiệp, các báo cáo hành chính, báo cáo xã hội của các nghiên cứu trước đây, nhóm nghiên cứu sẽ phân tích, đánh giá những thành tựu và hạn chế của dữ liệu, thông tin, được so sánh với các dữ liệu sơ cấp thu được từ kết quả nghiên cứu độc lập của đề tài. Trên cơ sở đó rút ra các nhận xét, kết luận khoa học khách quan phục vụ cho xây dựng báo cáo tổng hợp, báo cáo kiến nghị.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Được thực hiện bằng: (1) chọn mẫu khảo sát; (2) thiết kế bảng hỏi, cần quan tâm đến các loại câu hỏi (câu hỏi lựa chọn, trả lời có trọng số, câu hỏi mở, câu hỏi phân tích cơ cấu); (3) xử lý kết quả điều tra: dựa trên cơ sở thống kê toán học trên máy tính (bằng các chương trình phổ biến như: Excel, Stata, SPSS – Statistic Package for Social Studies). Việc lựa chọn mẫu điều tra, khảo sát được thực hiện bằng hình thức chọn mẫu ngẫu nhiên (được trình bày chi tiết chương 3).

- Phương pháp chuyên gia: Phương pháp này được áp dụng để tổng hợp ý kiến chuyên sâu của chuyên gia đối với các vấn đề, nội dung, kết quả nghiên cứu của đề tài. Đặc biệt, phương pháp này được áp dụng để tham vấn, xác định các kết quả liên quan tới việc đề xuất, khuyến nghị các chính sách ĐTBĐ theo khung năng lực đáp ứng yêu cầu của thực tiễn đất nước trong bối cảnh hội nhập.

- Phương pháp mô hình hóa: Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đòi hỏi phải áp dụng phương pháp mô hình hóa, bao gồm trên cả hai phương diện: mô hình tổ chức đào tạo và mô hình cấu trúc nhân cách CBCC. Thiết kế mô hình theo nhiều phương án khác nhau, phân tích ưu điểm và nhược điểm, lợi thế và bất lợi thế của từng mô hình, trên cơ sở đó lựa chọn mô hình tối ưu để đưa vào đề xuất kiến nghị.

5. Đóng góp mới của luận án

Về mặt lý luận

- Hệ thống hóa và đưa ra quan điểm về năng lực quản lý của CBCCCQCX; các hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX của chính quyền địa phương; từ đó làm cơ sở xác định các yếu tố cấu thành, ảnh hưởng NLQL, hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX.

- Đã xác lập được thang đo về NLQL CBCCCQCX; thang đo về nội dung hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX.

- Đề xuất và xây dựng mô hình đo lường mức độ ảnh hưởng của hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX của địa phương đến các nhóm nhân tố cấu thành NLQL chính quyền cấp xã, qua đó ảnh hưởng đến kết quả công việc của CBCCCQCX (bao gồm mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã và mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCC cấp xã trên địa bàn).

Về mặt thực tiễn

- Từ việc thực trạng NLQL của CBCCCQCX, thực trạng công tác ĐTBĐ CBCCCQCX ở Thành phố Cần Thơ, luận án nhận diện được các điểm mạnh, điểm yếu, các “khoảng trống” còn thiếu hụt trong NLQL của CBCCCQCX, hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX ở Thành phố Cần Thơ.

- Luận án đã đo lường mức độ ảnh hưởng của ba nhóm nhân tố thuộc về bản thân CBCCCQCX, đặc điểm địa phương và cơ chế, chính sách về CBCCCQCX đến NLQL CBCCCQCX ở TPCT; cũng như mức độ tác động của hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX đến các nhóm nhân tố cấu thành NLQL chính quyền cấp xã của CBCCCQCX TPCT; qua đó, lượng hóa được mối quan hệ tác động của các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của đội ngũ CBCCCQCX đến mức độ hoàn thành nhiệm vụ

của CBCCCCQCX và mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCCCCQCX trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.

- Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở để CBCCCCQCX có thể tham khảo đối chiếu và hoàn thiện hơn về kiến thức – kỹ năng – thái độ, phẩm chất lãnh đạo quản lý. Đồng thời còn là cơ sở để các ban ngành liên quan của TPCT có thể đưa ra các chính sách nhằm hoàn thiện công tác ĐTBĐ CBCCCCQCX, cũng như hỗ trợ nâng cao NLQL CBCCCCQCX ở TPCT trong thời gian tới.

- Thành phố Cần Thơ là địa bàn nghiên cứu là một địa phương thuộc khu vực ĐBSCL, vừa là thủ phủ của miền Tây Nam Bộ, bên cạnh những đặc trưng riêng thì TPCT còn mang nhiều đặc điểm chung của vùng. Do đó, kết quả nghiên cứu của Luận án, trước hết là phục vụ yêu cầu của thành phố, đồng thời có thể mở rộng phạm vi áp dụng ra toàn khu vực ĐBSCL nói riêng và cả nước nói chung.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, danh mục công trình có liên quan của tác giả đã công bố, nội dung của luận án gồm có 5 chương:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý luận về năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã và công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.

Chương 4: Thực trạng tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý cán bộ, công chức chính quyền cấp xã của Thành phố Cần Thơ.

Chương 5: Hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

Trên thế giới cũng như tại Việt Nam công tác ĐTBD đội ngũ cán bộ, nhất là đội ngũ CBCC cho bộ máy nhà nước là chủ đề nghiên cứu được đông đảo các học giả, các nhà nghiên cứu quan tâm. Ở các nước phương Tây, lý luận về đào tạo đội ngũ CBCC phát triển mạnh vào giữa thế kỷ XX, nhất là từ sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, khi mà vai trò của Nhà nước thông qua các chính sách công ngày càng được chú trọng, đồng thời với việc cần thiết có một nền hành chính mạnh để tái thiết đất nước sau chiến tranh.

Nghiên cứu mối quan hệ giữa ĐTBD và năng lực của CBCCCQCX là một chủ đề lớn, thu hút được đông đảo các học giả trong nước và nước ngoài nghiên cứu trên nhiều góc độ khác nhau.

1.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

** Vấn đề đào tạo, bồi dưỡng*

Đào tạo, bồi dưỡng xét theo ý nghĩa của một hoạt động trong tổ chức, là trang bị kiến thức cho họ nhằm nâng cao năng lực mọi mặt của người cán bộ trong việc đóng góp vào hoạt động của cơ quan, đơn vị mà họ đang công tác... Đã có rất nhiều nghiên cứu về ĐTBD được thực hiện, có thể kể đến các nghiên cứu sau:

Nghiên cứu của tác giả Xinh Khăm Phom Ma Xay (2003) về “ĐTBD đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý (LDQL) kinh tế của Đảng và Nhà nước Lào trong giai đoạn hiện nay”. Trong nghiên cứu, tác giả đã xuất phát từ những đặc điểm kinh tế, văn hóa – xã hội tại Lào để thực hiện phân tích những yêu cầu đặt ra đối với việc xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý kinh tế nói chung và công tác ĐTBD đội ngũ cán bộ nói riêng trong công cuộc xây dựng và phát triển nền kinh tế hàng hóa ở Cộng hòa Dân chủ nhân dân Lào. Trên cơ sở phân tích thực trạng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý kinh tế của Lào và tình hình ĐTBD đội ngũ cán bộ này. Tác giả đã đề xuất những phương hướng, giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường công tác ĐTBD cán bộ lãnh đạo, quản lý kinh tế của Đảng và nhà nước Lào trong giai đoạn hiện nay. Bằng các phương pháp logic và lịch sử, phân tích và tổng hợp... kết hợp chặt chẽ giữa lý luận và thực tiễn nghiên cứu của tác giả đã góp phần quan trọng vào công tác hoạch định và hoàn thiện đường lối, chính sách nhằm tăng cường ĐTBD đối với đội ngũ cán bộ quản lý trong các cơ quan hành chính Nhà nước (HCNN). Tuy nhiên, do nghiên cứu thiếu các kiểm định nên kết quả nghiên cứu không đảm bảo độ tin cậy cao.

Nghiên cứu của tác giả Seong-Hye Yun (2003) về “*A study on government employee's training strategies*”. Thực hiện nghiên cứu, tác giả đã đánh giá một cách chi tiết về tình hình đào tạo và công tác đào tạo lại nâng cao trình độ chuyên môn cho công chức Hàn Quốc nhằm đưa ra một số gợi ý chính sách để cải tiến và nâng cao chất lượng của các chương trình ĐTBĐ CBCC trong các cơ quan hành chính Hàn Quốc. Trong nghiên cứu, Seong-Hye Yun đã đề cập đến các yếu tố có vai trò quyết định đến năng lực của đội ngũ CBCC HCNN trong công tác đào tạo gồm: các chương trình đào tạo; năng lực của đội ngũ nhân viên và giảng viên phụ trách các chương trình đào tạo; Phương pháp đào tạo (cách thức tiếp cận chương trình đào tạo); môi trường đào tạo. Với việc kết hợp đa dạng các phương pháp nghiên cứu cả truyền thống và hiện đại, tác giả Seong-Hye Yun đã phân nào giải thích được mối quan hệ giữa ĐTBĐ với hiệu quả làm việc của đội ngũ CBCC Hàn Quốc. Tuy nhiên, do tác giả chủ yếu tập trung vào nghiên cứu vấn đề đào tạo nên sự tác động của ĐTBĐ đến năng lực của cán bộ quản lý chưa được làm rõ trong nghiên cứu.

Nghiên cứu về “*Civil Service Training in Kazakhstan: The Implementation of New Approaches*” của tác giả Gulimzhan Suleimenova (2016). Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá công tác ĐTBĐ cán bộ HCNN tại Kazakhstan. Với mục tiêu đã được xác định, Gulimzhan Suleimenova thực hiện phân tích, đánh giá các chương trình đào tạo đang áp dụng tại Kazakhstan; đánh giá khung pháp lý, các chính sách cho đào tạo công chức HCNN; đánh giá các phương pháp tiếp cận đào tạo hành chính công và đánh giá quan điểm, nhận thức về đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý trong các cơ quan hành chính. Bằng việc tiếp cận vấn đề ĐTBĐ theo nhiều hướng khác nhau, nghiên cứu có đóng góp quan trọng giúp Kazakhstan xây dựng, định hướng hệ thống đào tạo hành chính công trong bối cảnh hiện tại. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa đề xuất được các giải pháp cụ thể giúp nâng cao hiệu quả công tác ĐTBĐ nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ QLNN.

Hai tác giả Knassmueller & Veit (2015) giới thiệu công trình “*Culture matters – the training of senior civil servants in Austria, Germany, the Netherlands and Switzerland*” (Vấn đề văn hóa – đào tạo công chức cao cấp tại Áo, Đức, Hà Lan và Thụy Sĩ). Nghiên cứu được thực hiện nhằm khảo sát công tác đào tạo đội ngũ công chức cao cấp ở Áo, Đức, Hà Lan và Thụy Sĩ. Nghiên cứu đã chỉ ra vai trò đặc biệt quan trọng của các chương trình giáo dục, đào tạo tại các nước Tây Âu khi những nước này tiến hành áp dụng luật quản lý công mới (New Public Management). Bằng việc sử dụng kết hợp nhiều phương pháp: thống kê, so sánh, suy luận, tổng hợp... hai tác giả đã cho thấy mối quan hệ tích cực giữa việc tổ chức các khóa đào tạo bồi dưỡng

với khả năng nâng cao các kỹ năng cho đội ngũ CBCC cao cấp như: kỹ năng quản lý xung đột, kỹ năng quản lý hành chính, kỹ năng thuyết trình và nhân tố văn hóa tổ chức là nhân tố có tác động mạnh mẽ nhất đến hiệu quả các chương trình đào tạo và bồi dưỡng công chức cao cấp. Nghiên cứu có ý nghĩa to lớn trong bối cảnh công tác đào tạo cho công chức trung và cao cấp trong bộ máy chính quyền liên bang đang phân cấp mạnh mẽ và phân theo từng mảng kiến thức cần ĐTBĐ. Tuy nhiên, do phạm vi nghiên cứu của công trình quá rộng mà mẫu nghiên cứu thực hiện khảo sát nhỏ nên kết quả khảo sát, nghiên cứu không có tính đại diện cao.

Đa phần các nước trong Liên minh Châu Âu (EU) đã áp dụng chính phủ điện tử để nâng cao hiệu quả trong khu vực hành chính công. Để điều chỉnh kịp thời cho phù hợp với thay đổi của những diễn biến mới, thì EU cũng liên tục ban hành những quy định mới qua hệ thống hành chính điện tử. Để có thể vận hành được chính phủ điện tử liên thông giữa 27 nước thành viên EU thì việc đào tạo và bồi dưỡng cho đội ngũ công chức sẽ phải diễn ra liên tục. Tương ứng với bối cảnh này, tác giả Pavlina Fragkou (2013) đã thực hiện nghiên cứu “*Training Civil Servants to ERMIS IT system for the purposes of Directive 2006/123/EC*” (Đào tạo công chức cho hệ thống thông tin ERMIS để thực hiện chỉ thị 2006/123/EC). Nghiên cứu được thực hiện tại Hy Lạp với mục tiêu làm rõ tác động của Chính phủ điện tử đến công tác ĐTBĐ CBCC. Mẫu nghiên cứu gồm những đối tượng công chức được đưa đi đào tạo độ tuổi dưới 40 tuổi, đã tốt nghiệp đại học tại 11 bộ khác nhau của Chính phủ Hy Lạp. Nghiên cứu cho thấy, đào tạo công chức cho hệ thống thông tin ERMIS, phục vụ hệ thống Chính phủ điện tử là một hướng đào tạo phù hợp thực tế trong hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, việc lựa chọn đối tượng tham gia các khóa đào tạo dưới 40 tuổi có thể chưa hợp lý.

*** Vấn đề năng lực quản lý**

Đội ngũ cán bộ quản lý, CBCC đóng vai trò quan trọng trong xây dựng và hoàn thiện bộ máy nhà nước, trong hoạt động công vụ. Hiệu lực, hiệu quả của bộ máy nhà nước nói chung và của hệ thống chính trị (HTCT) nói riêng được quyết định bởi phẩm chất, năng lực và hiệu quả công tác của đội ngũ cán bộ. Chính vì vậy, NLQL của đội ngũ cán bộ trong các cơ quan HCNN là một trong những vấn đề cực kỳ quan trọng được nhiều nhà khoa học, nhiều nhà quản lý quan tâm nghiên cứu, như:

Trong nghiên cứu của Susan R.Madsen và Anita L.Musto (2004), nhóm tác giả đã sử dụng mô hình năng lực gồm các yếu tố: đặc tính, kiến thức và kỹ năng để đánh giá năng lực quản lý của nhà lãnh đạo thành công. Trong nghiên cứu, những người được hỏi đã đưa ra 15 phát biểu hoặc ý kiến liên quan đến đặc điểm cá nhân hoặc tính

cách mà họ cảm thấy là quan trọng cho lãnh đạo thành công. Chúng bao gồm các đặc điểm như là quan tâm cấp dưới; có ý thức chung; dũng cảm; sở hữu sự đồng cảm; luôn tràn đầy năng lượng; có một cá tính hấp dẫn; luôn công bằng, hữu ích, và trung thực; không phán xét; có một thái độ tích cực; luôn cố gắng hết sức. Tuy nhiên nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế. Đầu tiên, các dữ liệu định tính không được thu thập từ nhiều tổ chức khác nhau. Thứ hai, vào thời điểm những kết quả nghiên cứu này được công bố, dữ liệu mới phải được thu thập cho các tổ chức vẫn đang thuộc các chương trình phát triển của họ và cần thiết kể lại. Cần có thêm những nghiên cứu về đặc điểm, tính cách hoặc mô hình năng lực những đặc tính cần thiết mà một nhà quản lý cần có.

Trong bài báo của tác giả Anand Bhardwaj và B.K. Punia (2013) đã xác định năng lực được sở hữu bởi các nhà lãnh đạo có hiệu quả và thành công trên toàn thế giới. Nghiên cứu tìm hiểu mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và kết quả hoạt động của họ. Kết quả chỉ ra rằng mô hình năng lực quản lý của nhà lãnh đạo được cấu thành từ các yếu tố: kỹ năng giao tiếp, làm việc theo nhóm, tự quản lý, định hướng dựa trên kết quả, định hướng dựa trên chiến lược, tham vọng, sự kiên trì, việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro và sáng tạo. Ý nghĩa của bài báo rất quan trọng cho các tổ chức để đánh giá năng lực của các nhà lãnh đạo nhằm xác định các lỗ hổng kỹ năng, năng lực và có kết quả hoạt động cần thiết để giúp các tổ chức trong việc phát triển chương trình đào tạo và phát triển một cách hiệu quả để nâng cao hiệu quả và hiệu suất hoạt động.

Trong nghiên cứu của Lori L. Moore và Rick D. Rudd (2004) đã xác định các lĩnh vực kỹ năng lãnh đạo quan trọng và năng lực lãnh đạo cụ thể trong từng lĩnh vực kỹ năng cần thiết cho các nhà lãnh đạo. Nghiên cứu đã xác định sáu kỹ năng cần thiết của nhà quản lý cấu thành nên mô hình đánh giá năng lực bao gồm: kỹ năng nhân sự, kỹ năng tư duy, kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng truyền thông, kỹ năng trí tuệ cảm xúc, và kỹ năng am hiểu lĩnh vực hoạt động. Tổng cộng có 80 năng lực lãnh đạo cụ thể được phát triển và nhóm theo một trong sáu yếu tố trong mô hình năng lực. Tuy nhiên nghiên cứu do quá chú trọng vào yếu tố kỹ năng nên các yếu tố khác như kiến thức, tố chất, hành vi cũng ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo chưa được đề cập.

Nghiên cứu của tác giả Gabriel Piña & Claudia N. Avellaneda (2016) về “*Local Government Effectiveness: Assessing the Role of Administrative Capacity*”. Nghiên cứu được nhóm tác giả thực hiện trong thời gian 9 năm từ 2005-2013. Trong nghiên cứu, các tác giả đã đánh giá NLQL của đội ngũ cán bộ trên ba khía cạnh là: trình độ văn hóa; năng lực chuyên môn và năng lực hành chính. Đồng thời, các tác giả cũng thực hiện kiểm tra sự tác động của NLQL đối với hiệu quả triển khai công việc trong các cơ quan HCNN. Với bộ dữ liệu gồm 54.000 đề xuất do 340 cán bộ quản lý ở các

đô thị Chilê đưa ra, Gabriel Piña & Claudia N. Avellaneda tiến hành kiểm định và chứng minh có sự ảnh hưởng tích cực của yếu tố năng lực hành chính đến kết quả thực hiện công việc của đội ngũ cán bộ quản lý tại các thành phố ở Chilê. Nghiên cứu bổ sung những tài liệu chứng minh năng lực hành chính đóng vai trò quan trọng nâng cao hiệu quả làm việc tại các cơ quan nhà nước. Tuy nhiên, nghiên cứu lại không đưa ra được những giải pháp cụ thể giúp nâng cao NLQL của đội ngũ CBCC làm việc tại các cơ quan HCNN.

Nghiên cứu của hai tác giả Rhys Andrews & Gene A. Brewer (2013) trong tác phẩm "*Social capital, management capacity and public service performance: Evidence from the US states*". Trong nghiên cứu, hai tác giả thực hiện kiểm định tác động của yếu tố năng lực xã hội và NLQL của đội ngũ cán bộ đến hiệu quả cung cấp các dịch vụ công trong cơ quan HCNN tại Mỹ theo cả hai hướng là ảnh hưởng độc lập và ảnh hưởng kết hợp.

Theo đó, khi nghiên cứu ảnh hưởng độc lập của yếu tố năng lực xã hội đối với việc cung cấp dịch vụ công, nhóm tác giả sử dụng các biến: văn hoá công dân, cuộc sống của tổ chức cộng đồng, tham gia vào các hoạt động công cộng, tình nguyện viên cộng đồng, sự giao lưu không chính thức và lòng tin của xã hội. Đối với yếu tố NLQL, hai tác giả tiến hành kiểm định trên 5 biến gồm: NLQL tài chính; NLQL nhân sự; trình độ công nghệ thông tin; NLQL kết quả và năng lực chuyên môn. Nghiên cứu của Rhys Andrews & Gene A. Brewer đã chứng minh NLQL của đội ngũ cán bộ quản lý có những tác động tích cực đến hiệu quả cung cấp dịch vụ công trong các cơ quan hành chính tại Mỹ. Tuy nhiên, do hai tác giả không đưa những vấn đề lý luận vào nghiên cứu nên công trình nghiên cứu không có giá trị khoa học cao.

Tác giả Christian Batal (2002) thực hiện nghiên cứu: "*Quản lý nguồn nhân lực (NNL) trong khu vực Nhà nước*". Nghiên cứu đã đề cập đến NLQL của đội ngũ CBCC trong các cơ quan HCNN là toàn bộ những năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi) về một lĩnh vực cụ thể mà một cá nhân nắm vững được. Với mục đích đánh giá, định lượng yếu tố "năng lực" hay "khả năng" của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, nghiên cứu đã làm rõ các tiêu chí đánh giá NLQL của công chức trong các cơ quan HCNN. Nghiên cứu là tài liệu tham khảo có giá trị lý luận cao đối với các nghiên cứu về sau. Tuy nhiên, do nghiên cứu đánh đồng khái niệm "năng lực" và khái niệm "khả năng" nên hai khái niệm được tác giả sử dụng như nhau trong đề tài và nhận được nhiều ý kiến phản hồi tiêu cực.

Nghiên cứu của nhóm tác giả Tae-Kyu Wang, Sung-Wood Kwon and Sang-chul Park (2015) về "*The Impact of Management Capacity on Local Green Economic*

Strategies”. Mục tiêu chính của nghiên cứu, nhóm tác giả đánh giá sự ảnh hưởng của NLQL nhà nước đến các chiến lược phát triển kinh tế bền vững tại Hàn Quốc nhằm giải quyết mâu thuẫn giữa bảo vệ môi trường và phát triển kinh tế. Trong nghiên cứu, nhóm tác giả đánh giá NLQL của đội ngũ cán bộ quản lý kinh tế Hàn Quốc thông qua các biến: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, các chương trình đào tạo và phẩm chất đạo đức. Với việc kiểm định các biến nghiên cứu, nhóm tác giả kiểm tra được sự tác động của NLQL đến việc sử dụng nguồn lực đầu tư tài chính trong ban hành các chiến lược kinh tế xanh. Nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng góp phần đem lại hiệu quả trong phát triển kinh tế bền vững của Hàn Quốc thông qua công cụ quản lý. Tuy nhiên, do nhóm tác giả sử dụng dữ liệu từ cuộc điều tra vào năm 2010 của các quận tại Hàn Quốc, nguồn số liệu cũ nên kết quả nghiên cứu không phù hợp với tình hình phát triển kinh tế tại thời điểm nghiên cứu (năm 2015).

Hai tác giả Rhys Andrews & George A. Boyne (2010) nghiên cứu về *"Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management"*. Trong nghiên cứu, các tác giả đã phân tích sự ảnh hưởng của NLQL và yếu tố lãnh đạo tổ chức đến hiệu quả hoạt động của các cấp chính quyền địa phương tại Anh. Đồng thời, tác giả thực hiện kiểm định các biến khác gồm: quy mô tổ chức, nguồn lực, công tác đào tạo và điều kiện làm việc. Nghiên cứu cho thấy có mối liên quan thống kê tích cực giữa NLQL với hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của các cấp chính quyền địa phương. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa đi sâu phân tích NLQL của đội ngũ CBCC Anh nên chưa đánh giá đúng thực trạng năng lực của đội ngũ cán bộ này.

*** Vấn đề tác động của đào tạo, bồi dưỡng**

Công tác đào tạo, bồi dưỡng có ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực của đội ngũ CBCC Nhà nước từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất công việc thực hiện. Đây là vấn đề được nhiều tài liệu đề cập đến và nghiên cứu về tác động của ĐTBĐ cũng được nhiều học giả quan tâm thực hiện, điển hình như:

Công trình của Dr. Amir Elnaga và Amen Imran (2013) nghiên cứu về: *"The Effect of Training on Employee Performance"* (Ảnh hưởng của việc đào tạo tới hiệu quả làm việc của nhân viên). Mục tiêu của nghiên cứu nhằm đánh giá tác động của của công tác ĐTBĐ tới hiệu quả làm việc của nhân viên trong các tổ chức kinh tế tại Pakistan. Trong nghiên cứu, nhóm tác giả đã làm rõ các vấn đề sau: Điều tra ý nghĩa và tầm quan trọng của đào tạo; Xác định tầm quan trọng của hiệu quả làm việc của nhân viên; Nghiên cứu mối quan hệ giữa đào tạo và hiệu suất làm việc của nhân viên; Xây dựng phương châm, tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu có vai trò to lớn trong việc

đưa ra các giải pháp để tổ chức có thể cải thiện hiệu quả làm việc cho nhân viên thông qua các chương trình đào tạo đúng đắn và khoa học. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ đưa ra kết quả dựa trên số liệu thu thập trong tài liệu, sách báo, tạp chí mà không thực hiện các kiểm định để kiểm chứng mối quan hệ giữa đào tạo và hiệu suất làm việc của nhân viên nên kết quả nghiên cứu có độ tin cậy không cao.

Nghiên cứu của nhóm tác giả Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed and Nasir Mehmood (2012) về “*Impact of training on employee performance: A study of Telecommunication sector in Pakistan*”. Nghiên cứu được thực hiện để xác định ảnh hưởng của công tác đào tạo đến hiệu quả làm việc của nhân viên ngành viễn thông tại Pakistan. Với mục tiêu đã xác định, nhóm tác giả thực hiện xây dựng bộ 360 câu hỏi và phân phát đến các nhân viên làm việc tại 5 công ty viễn thông tại Pakistan. Nội dung bộ câu hỏi khảo sát liên quan đến các biến trong mô hình kiểm định của nhóm tác giả gồm: chương trình đào tạo, nhu cầu đào tạo, thiết kế các hoạt động đào tạo, mục tiêu chương trình đào tạo. Kết quả của nghiên cứu đã chứng minh có mối quan hệ giữa công tác ĐTBĐ đến hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên trong ngành viễn thông và sự tác động của công tác đào tạo này thông qua các biến đã được kiểm định. Trong đó, biến nhu cầu đào tạo có tác động mạnh mẽ nhất. Nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng giúp các tổ chức kinh tế nói chung và các công ty viễn thông Pakistan nâng cao hiệu quả làm việc thông qua ĐTBĐ nhân lực. Tuy nhiên, các đề xuất mà nghiên cứu đưa ra còn chung chung và chưa cụ thể đối với từng biến nghiên cứu.

Nghiên cứu của Saba Habib, Fizza Zahra and Hina Mushtaq (2015) về “*Impact of training and development on employees’ performance and productivity: A case study of Pakistan*”. Các nhà nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng để đánh giá tác động của hoạt động đào tạo, phát triển đến hiệu suất làm việc của tổ chức thông qua các chương trình đào tạo, nội dung đào tạo, thái độ, kỹ năng của nhân viên làm việc tại tổ chức. Mẫu nghiên cứu gồm 33 nhân viên làm việc tại thị trấn Bahria của Pakistan, sau khi thu thập số liệu thông qua bảng hỏi, nhóm tác giả sử dụng phương pháp hồi quy để phân tích số liệu bằng SPSS 16.0. Nghiên cứu chứng minh chương trình, nội dung đào tạo của công tác đào tạo, phát triển có tác động mạnh nhất đến hiệu suất làm việc của nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên, do quy mô mẫu nghiên cứu nhỏ nên kết quả nghiên cứu không mang tính đại diện cao.

Nghiên cứu của Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014) về “*The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City. KPK, Pakistan*”. Mục đích của nghiên cứu là đánh giá tác động của công tác đào tạo và bồi dưỡng đến

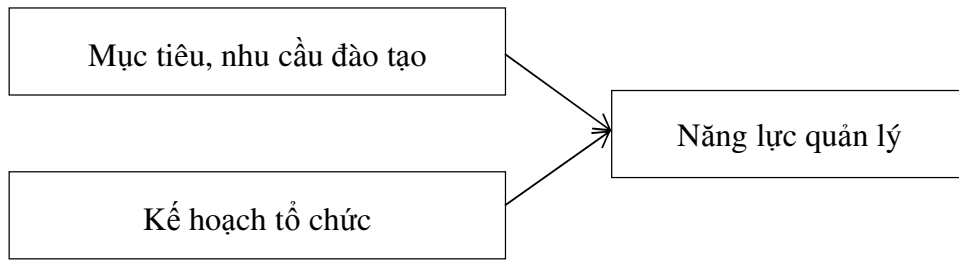
hiệu suất và năng suất làm việc của nhân viên. Dữ liệu trong nghiên cứu được nhóm tác giả thu thập thông qua phiếu điều tra khảo sát tám ngân hàng tại Peshawar và kiểm tra thông qua phần mềm thống kê. Mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả đưa ra gồm hai biến độc lập là đào tạo và bồi dưỡng cùng hai biến phụ thuộc là hiệu quả và năng suất. Sau khi sử dụng phần mềm thống kê mô tả SPSS cũng các kiểm định Cronbach Alpha, nhóm tác giả đưa ra kết luận có sự tác động của đào tạo và bồi dưỡng lên hiệu quả và năng suất làm việc của nhân viên. Theo đó, công tác ĐTBĐ giúp nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ từ đó giúp nâng cao hiệu suất làm việc. Nghiên cứu bổ sung thêm tài liệu chứng minh có mối quan hệ giữa công tác ĐTBĐ với hiệu suất làm việc của nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu lại chưa đánh giá được cụ thể những công cụ gây nên tác động của ĐTBĐ lên hiệu quả làm việc của nhân viên như: chương trình đào tạo, nhu cầu đào tạo...

*** Mô hình nghiên cứu năng lực lãnh đạo quản lý**

Với xu hướng thứ nhất là tiếp cận về năng lực lãnh đạo dựa trên các yếu tố kiến thức, kỹ năng, hành vi, thái độ, tố chất... của nhà lãnh đạo thì có các mô hình được sử dụng đó là BKD, ASK và mô hình các đặc trưng của năng lực lãnh đạo của Jeffrey D. Horey. Mô hình BKD là mô hình trong đó BE liên quan đến các đặc tính, tố chất cá nhân lãnh đạo là những tố chất liên quan đến khả năng lãnh đạo của cá nhân. KNOW liên quan đến kiến thức và kỹ năng cần có để có thể lãnh đạo tổ chức. DO liên quan đến hành động, những việc mà người lãnh đạo làm để lãnh đạo tổ chức. Mô hình ASK là mô hình đưa ra các tiêu chuẩn nghề nghiệp cho các chức danh công việc trong tổ chức dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn chính: Phẩm chất hay thái độ (Attitude), Kỹ năng (Skills) và Kiến thức (Knowledges). Mô hình của Jeffrey D. Horey đã đưa ra một số nhân tố của năng lực lãnh đạo điển hình như về đặc tính chung; về tư tưởng, thái độ với rủi ro, các nguyên tắc...

Mô hình của Farooq & Aslam (2011)

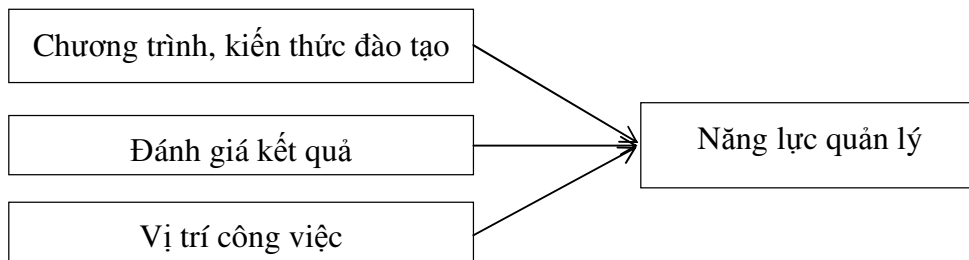
Trong nghiên cứu về sự tác động của ĐTBĐ đến hiệu quả làm việc của cán bộ, nhân viên trong tổ chức, Farooq & Aslam đã chứng minh ĐTBĐ có tác động dương đến tăng hiệu quả làm việc của tổ chức. Theo nhóm tác giả, đào tạo là biện pháp tốt nhất để xác định nhu cầu, mục tiêu của cán bộ, nhân viên và sau đó xây dựng các kế hoạch nâng cao, năng lực, kỹ năng của nhân viên để họ có thể làm việc tốt nhằm đạt được các kế hoạch mà tổ chức đã hoạch định. Do đó, Farooq & Aslam đã xây dựng mô hình tác động của ĐTBĐ đến hiệu quả thực hiện công việc thông mục tiêu, nhu cầu đào tạo và kế hoạch tổ chức.



Hình 1.1: Mô hình của Farooq & Aslam (2011)

Mô hình của Wright và Geroy (2001): Wright và Geroy (2001) đã chứng minh NLQL của cán bộ, nhân viên thay đổi thông qua các chương trình đào tạo hiệu quả. Từ đó giúp cải thiện hiệu suất tổng thể của nhân viên để thực hiện hiệu quả công việc trong tổ chức.

Bên cạnh đó, Wright và Geroy còn kiểm định thấy mối quan hệ của công tác ĐTBĐ đến hiệu quả công việc thông qua đánh giá kết quả đào tạo; vị trí công việc của cán bộ nhân viên. Từ những yếu tố đã xác định, nhóm tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1.2: Mô hình của Wright và Geroy (2001)

Mô hình của Reid, Barrington & Kenney (1992): Nhóm tác giả Reid, Barrington & Kenney đã nghiên cứu và kiểm định 4 yếu tố thuộc công tác ĐTBĐ quyết định đến NLQL của cán bộ, nhân viên từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện công việc trong tổ chức. Theo đó, 4 nhân tố được ông khai thác gồm:

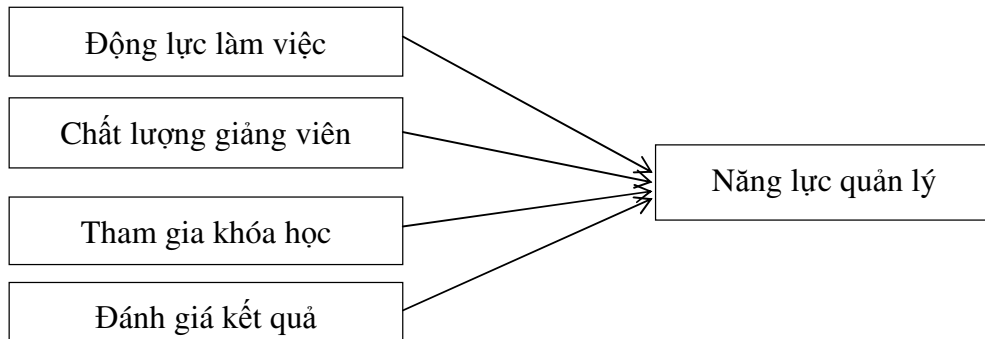
Thứ nhất: động cơ, động lực làm việc

Thứ hai: sự chỉ dẫn của giảng viên. Người học có thể nhận những hướng dẫn của giảng viên và liên kết chúng lại để hoàn thành khóa đào tạo.

Thứ ba: tham gia khóa đào tạo. Đào tạo nên được thực hiện ngay để củng cố kiến thức, năng lực cho học viên thực hiện công việc của tổ chức.

Thứ tư: đánh giá kết quả đào tạo hay thông tin phản hồi sau đào tạo. Sau mỗi khóa đào tạo nên thực hiện đánh giá kết quả để thu thập thông tin phản hồi về đào tạo.

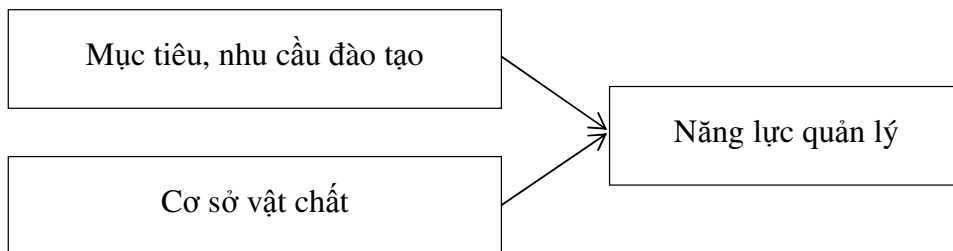
Đánh giá sau đào tạo nên được thực hiện càng nhanh càng tốt để đảm bảo ĐTBĐ thành công giúp nâng cao hiệu quả làm việc.



Hình 1.3: Mô hình của Reid, Barrington & Kenney (1992)

Mô hình của Obisi (2001)

Thực hiện nghiên cứu về nâng cao năng lực, nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ nhân viên trong tổ chức, Obisi (2001) kết luận rằng ĐTBĐ là một quá trình có hệ thống để nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực và thái độ của đội ngũ nhân viên từ đó giúp nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của tổ chức. Ông cũng kiểm định được mối quan hệ của công tác ĐTBĐ với kết quả thực hiện công việc của tổ chức thông qua nhu cầu, mục tiêu đào tạo và hệ thống cơ sở vật chất phục vụ đào tạo. Theo đó, ông chỉ ra rằng tổ chức cần đầu tư hoàn thiện cơ sở vật chất cũng như xác định chi tiết nhu cầu và mục tiêu của chương trình đào tạo trước khi đưa vào tập huấn, bồi dưỡng nhân viên. Và mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1.4: Mô hình của Obisi (2001)

1.2. Thực trạng nghiên cứu trong nước

* Vấn đề đào tạo, bồi dưỡng

Công trình nghiên cứu “ĐTBĐ CBCC trong quá trình cải cách hành chính” của tác giả Nguyễn Thị La (2015). Trong nghiên cứu, tác giả đã nêu ra các tiêu chuẩn của CBCC trong cải cách hành chính từ đó làm cơ sở cho đánh giá thực trạng công tác

ĐTBD đội ngũ CBCC nước ta thời gian qua. Nghiên cứu nêu lên những thành công trong công tác ĐTBD CBCC song vẫn còn nhiều hạn chế khiến CBCC không đáp ứng được yêu cầu công việc. Dựa trên những hạn chế còn tồn tại, tác giả đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng ĐTBD như: hoàn thiện công tác quy hoạch; ĐTBD gắn với bố trí, sử dụng; đổi mới nội dung, chương trình ĐTBD; đầu tư cơ sở vật chất phục vụ đào tạo... Nghiên cứu đưa ra những hướng đi mới giúp công tác ĐTBD CBCC đáp ứng yêu cầu cải cách, hội nhập. Tuy nhiên, nghiên cứu lại không đi sâu phân tích nội dung của công tác ĐTBD cũng như chưa đánh giá được tác động của công tác này đến năng lực và hiệu quả thực hiện công việc của CBCC.

Nghiên cứu “*Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã*” của tác giả Mạc Minh Sản (2006). Trong nghiên cứu, tác giả đã đánh giá và phân tích thực trạng về công tác ĐTBD CBCCQCX trong những năm qua. Kết quả phân tích cho thấy, mặc dù đã có những cố gắng nhất định trong việc trang bị kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ hành chính cấp xã song công tác ĐTBD CBCC còn bộc lộ rất nhiều hạn chế, thiếu sót. Trên cơ sở đánh giá nguyên nhân của những hạn chế này, tác giả đưa ra một số giải pháp và kiến nghị để thực hiện những mục tiêu và định hướng đề ra đối với việc đổi mới và tăng cường công tác ĐTBD CBCC nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC thời gian tới.

Nghiên cứu về công tác ĐTBD đội ngũ CBCC tại các địa phương, vùng, miền lãnh thổ cũng đã thu hút được nhiều học giả, nhà quản lý quan tâm nghiên cứu. Đề tài KH-BD “*Xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ người Khmer ở xã, phường, thị trấn khu vực Tây Nam Bộ*” do tác giả Nguyễn Thái Hòa làm chủ nhiệm là một trong số đó. Đề tài đã làm rõ thực trạng và đánh giá đội ngũ cán bộ dân tộc Khmer trong HTCT khu vực Tây Nam bộ, kết quả công tác quy hoạch, tạo nguồn cán bộ, công tác ĐTBD, những thuận lợi và khó khăn, những kinh nghiệm từ thực tiễn công tác cán bộ người dân tộc Khmer Tây Nam bộ. Trên cơ sở những hạn chế còn tồn tại, tác giả đã đề xuất các giải pháp xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ Khmer; những đề xuất, kiến nghị với cơ quan Trung ương, và các cấp địa phương trong khu vực Tây Nam bộ. Đặc biệt, đề tài đã xây dựng được yếu tố mang tính mô hình về tiêu chuẩn 5 chức danh chủ chốt ở cơ sở. Tuy nhiên, đề tài lại không đánh giá được các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng, năng lực của đội ngũ CBCC cấp xã.

Tác giả Lê Hanh Thông công bố nghiên cứu năm 2003 “*Đổi mới giáo dục lý luận chính trị cho cán bộ chủ chốt trong HTCT cấp xã các khu vực Nam Bộ*”. Trong nghiên cứu, tác giả đã đánh giá “một cách cơ bản và có hệ thống về công tác giáo dục lý luận chính trị cho cán bộ chủ chốt trong HTCT cấp xã khu vực các tỉnh Nam Bộ;

trên cơ sở đó đề xuất một hệ thống các giải pháp tác động phù hợp và kiến nghị những đổi mới nội dung, chương trình đào tạo, phương thức giáo dục lý luận chính trị, góp phần nâng cao vai trò, phẩm chất và năng lực của cán bộ chủ chốt cấp xã ở nước ta trong quá trình đổi mới theo định hướng xã hội chủ nghĩa”. Nghiên cứu là tài liệu tham khảo hữu ích phục vụ cho công tác đổi mới, cải cách giáo dục song nghiên cứu chỉ đánh giá công tác ĐTBĐ ở một khía cạnh nhỏ mà chưa đi sâu phân tích nội dung của công tác này.

Tác giả Vy Văn Vũ (2005) về *“Quy hoạch, đào tạo và sử dụng đội ngũ CBCC QLNN về kinh tế của Đồng Nai”*. Thực hiện công trình nghiên cứu, tác giả trình bày “cơ sở khoa học của công tác xây dựng đội ngũ CBCC QLNN về kinh tế của Đồng Nai. Từ các tiêu chí về đội ngũ CBCC QLNN về kinh tế, tác giả đã đánh giá thực trạng, chỉ rõ ưu khuyết điểm của công tác quy hoạch, đào tạo và sử dụng đội ngũ CBCC quản lý kinh tế. Qua đó tác giả đề xuất những biện pháp nhằm xây dựng đội ngũ CBCC quản lý nhà nước về kinh tế nước ta nói chung và tỉnh Đồng Nai nói riêng”.

Nghiên cứu của tác giả Chăm Thị Lai (2012) về *“ĐTBĐ lý luận chính trị, hành chính cho đội ngũ chuyên trách cấp xã ở các tỉnh Tây Bắc giai đoạn hiện nay”*. Trong nghiên cứu, tác giả đã làm rõ những vấn đề lý luận về ĐTBĐ lý luận chính trị, hành chính cho đội ngũ cán bộ chuyên trách cấp xã ở các tỉnh Tây Bắc. Đánh giá thực trạng trình độ, thực trạng công tác ĐTBĐ lý luận chính trị, hành chính cho đội ngũ cán bộ này từ năm 2001 đến 2012, chỉ ra nguyên nhân và kinh nghiệm trong đào tạo CBCC cấp xã. Đồng thời, tác giả đề xuất những giải pháp chủ yếu đẩy mạnh ĐTBĐ lý luận chính trị, hành chính cho đội ngũ cán bộ này đến năm 2020. Nghiên cứu bổ sung nguồn tài liệu phục vụ công tác ĐTBĐ CBCC cấp xã. Tuy nhiên, nghiên cứu không đánh giá được chi tiết sự ảnh hưởng của công tác ĐTBĐ này đến NLQL, năng lực thực hiện công việc của đội ngũ CBCC.

*** Vấn đề năng lực quản lý**

Trong khuôn khổ dự án VIE/96/029 của thành phố Hồ Chí Minh dưới sự tài trợ của chương trình phát triển Liên Hiệp Quốc (UNDP), Tiến sĩ Kerstin Keen được mời đến thuyết trình về tăng cường năng lực quản lý cho cán bộ cao cấp của thành phố Hồ Chí Minh. Tiến sĩ Kerstin Keen đã sử dụng mô hình bàn tay con người để phân tích các yếu tố biểu hiện năng lực, trong đó mỗi ngón tay là một cấu thành không thể thiếu được của năng lực cá nhân. Theo bà, bàn tay là công cụ tốt nhất của con người và cũng là một công cụ phức tạp, có đặc thù cho mỗi người nên nó có thể sử dụng để biểu hiện các yếu tố cấu thành cho năng lực cá nhân của mỗi người. Theo đó, năng lực các nhân được biểu hiện cụ thể như sau:

- Ngón tay cái biểu hiện cho kỹ năng, tức là mức độ thành thạo để thực hiện một công việc cụ thể nào đó.

- Ngón tay trỏ biểu hiện cho kiến thức, tức là tập hợp những hiểu biết về các lý thuyết, các phương pháp...

- Ngón tay giữa biểu hiện cho kinh nghiệm, tức là những bài học thất bại và thành công từ cuộc sống, từ các tình huống thực tế...Kinh nghiệm có được chủ yếu thông qua làm việc, do đó kinh nghiệm gắn liền với thời gian.

- Ngón áp út (ngón đeo nhẫn) biểu hiện cho các mối quan hệ mang tính chất cá nhân. Các mối quan hệ là một phần quan trọng của năng lực.

- Ngón út biểu hiện cho hệ thống các giá trị, tức là những quan niệm về lối sống, lý tưởng, hành vi – thái độ của cá nhân...Yếu tố cấu thành năng lực này cũng rất cần thiết cho việc thực hiện công việc có hiệu quả.

Nghiên cứu của tác giả Lê Quân và Nguyễn Quốc Khánh (2012) về “Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK”. Nghiên cứu đã tổng hợp kết quả khảo sát 230 giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam. Kết quả cho thấy giám đốc doanh nghiệp nhỏ Việt Nam yếu về các kiến thức quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự và quản trị tài chính cũng như hạn chế về kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản trị nhân sự, kỹ năng quản lý thời gian...Điểm nổi bật của giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ là phẩm chất thích nghi, kiên nhẫn, sáng tạo và quyết đoán. Tóm lại, nghiên cứu này đã ứng dụng mô hình ASK nêu rõ được các đặc điểm về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần có của đội ngũ giám đốc các doanh nghiệp nhỏ Việt Nam. Tuy nhiên qui mô mẫu của nghiên cứu chưa mang tính đại diện cao. Ngoài ra cũng tương tự như một số nghiên cứu khác, nghiên cứu này phần nào đã đánh giá năng lực quản lý điều hành chung của giám đốc các doanh nghiệp mà chưa tách bạch và đi sâu nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của đội ngũ này.

Nghiên cứu của nhóm tác giả Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân, Hồ Như Hải (2012) nhằm thu thập các thông tin xoay quanh về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất liên quan đến năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy trình độ học vấn của lãnh đạo doanh nghiệp ngày càng được cải thiện, ngày càng có nhiều lãnh đạo có trình độ đào tạo sau đại học. Các lãnh đạo doanh nghiệp cũng đã có những kiến thức và nhìn nhận thực tiễn hơn về bối cảnh kinh tế Việt Nam và thế giới. Kết quả nghiên cứu này đáng tin cậy và có thể làm cơ sở tham khảo cho các nhà nghiên cứu khác với nguồn số liệu sơ cấp được thu thập từ hai phía cả bản thân nhà lãnh đạo và cấp dưới của doanh nghiệp. Tuy nhiên trong nghiên cứu này chỉ cho ta

thấy chất lượng của lãnh đạo doanh nghiệp chung chung mà chưa tách bạch được đây là nghiên cứu về năng lực lãnh đạo hay năng lực quản lý điều hành của lãnh đạo các doanh nghiệp

Nghiên cứu của tác giả Trần Duy Hưng (2009) với đề tài: “*Chất lượng bí thư đảng ủy xã vùng đồng bằng sông Hồng giai đoạn hiện nay*”. Nội dung cơ bản Luận án đã phân tích, luận giải về chất lượng, năng lực bí thư đảng ủy xã vùng đồng bằng Sông Hồng. Trên cơ sở phân tích thực trạng, tác giả chỉ ra nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những hạn chế trong năng lực, chất lượng của cán bộ bí thư đảng ủy xã chính là sự yếu kém trong ĐTBĐ tạo nguồn, bí thư đảng ủy xã trên địa bàn vùng đồng bằng sông Hồng trước yêu cầu của đẩy mạnh CNH, HĐH. Với nguyên nhân này, tác giả đã đề xuất nhóm giải pháp hoàn thiện công tác ĐTBĐ để nâng cao năng lực, nâng cao chất lượng CBCC nói chung và cán bộ bí thư đảng ủy xã nói riêng. Khoảng trống cơ bản của nghiên cứu là nghiên cứu chưa làm bật lên mối quan hệ giữa ĐTBĐ với chất lượng cán bộ bí thư đảng ủy xã.

Nghiên cứu về phẩm chất, năng lực của CBCC có thể kể đến nghiên cứu của tác giả Nguyễn Phú Trọng và PGS.TS Trần Xuân Sầm (2001) với tiêu đề “*Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước*”. Nghiên cứu đã làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của chủ trương xây dựng đội ngũ cán bộ của Đảng ta trong thời kỳ mới, thời kỳ CNH, HĐH đất nước, đặc biệt là những yêu cầu, đòi hỏi cụ thể về tiêu chuẩn cán bộ trong HTCT các cấp. Bên cạnh đó, tác giả thực hiện phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng, năng lực đội ngũ cán bộ, công tác cán bộ, phân tích nguyên nhân, kinh nghiệm. Từ đó, đưa ra giải pháp xây dựng, nâng cao năng lực, chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước. Nghiên cứu là tài liệu tham khảo hữu ích giúp cơ quan chức năng hoàn thiện chính sách đãi ngộ, đào tạo, bố trí, sử dụng... CBCC giúp nâng cao chất lượng, năng lực của đội ngũ cán bộ này. Tuy nhiên, nghiên cứu lại không nêu lên được các tiêu chí đánh giá NLQL của đội ngũ CBCC các cấp.

Tác giả Hồ Bá Thâm (1994) nghiên cứu về vấn đề “*Nâng cao năng lực tư duy của đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt cấp xã hiện nay – qua thực tế Kiên Giang*”. Bằng việc sử dụng kết hợp các phương pháp hệ thống, phương pháp điều tra xã hội học, phương pháp thống kê, so sánh phân tích tác giả Hồ Bá Thâm đã làm rõ cơ sở lý luận về tư duy, năng lực tư duy của đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp xã trong quan hệ với điều kiện khách quan và chủ quan, đi sâu nghiên cứu về năng lực tư duy và biểu hiện của năng lực tư duy của người lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo cấp xã. Trên cơ sở lý thuyết, tác giả tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng (mặt mạnh, mặt yếu) về năng

lực tư duy của đội ngũ cán bộ cấp xã. Đồng thời nghiên cứu yêu cầu của sự nghiệp đổi mới đối với nâng cao năng lực tư duy của đội ngũ cán bộ. Dựa trên phân tích thực trạng, tác giả nghiên cứu phương hướng và một số biện pháp chủ yếu nâng cao năng lực tư duy của đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp xã trên phương diện phát huy khả năng chủ động trong hoạt động thực tiễn và trong ĐTBĐ cán bộ. Kết quả của nghiên cứu góp phần tích cực vào công tác xây dựng Đảng, công tác đào tạo cán bộ của Đảng và Nhà nước ta. Song nghiên cứu chỉ đề cập đến một khía cạnh nhỏ trong năng lực (năng lực tư duy) của đội ngũ cán bộ mà không nghiên cứu bao quát toàn bộ năng lực của cán bộ quản lý trong cơ quan HCNN. Bên cạnh đó, do nghiên cứu của tác giả đã thực hiện khá lâu nên nghiên cứu không đảm bảo tính cập nhật.

Tác giả Hoàng Gia Trang giới thiệu nghiên cứu *“Phẩm chất và năng lực của Chủ tịch UBND xã – qua nghiên cứu một số xã ở các huyện ngoại thành Hà Nội”* năm 2001. Trong nghiên cứu, tác giả đã khái quát một số phẩm chất và năng lực cần có của Chủ tịch UBND xã trong thời kỳ mới qua việc nghiên cứu, phân tích điển hình tại một số xã thuộc huyện ngoại thành Hà Nội. Dựa trên kết quả nghiên cứu thực trạng, tác giả đã đề xuất các giải pháp nâng cao phẩm chất, năng lực của Chủ tịch UBND xã thông qua hoàn thiện công tác ĐTBĐ, quy hoạch cho vị trí Chủ tịch UBND xã.

Công trình khoa học cấp nhà nước *“Xác định cơ cấu và tiêu chuẩn cán bộ lãnh đạo chủ chốt trong HTCT đổi mới”* của tác giả Trần Xuân Sâm (1998). Trong quá trình nghiên cứu, tùy từng nội dung và yêu cầu cụ thể, tác giả đã sử dụng các phương pháp phân tích, so sánh, lịch sử kết hợp với logic, thống kê, dự báo, khảo sát, điều tra xã hội học. Với việc sử dụng kết hợp các phương pháp trên, nghiên cứu đã trình bày các luận cứ khoa học của việc *“xác định cơ cấu và tiêu chuẩn cán bộ lãnh đạo chủ chốt trong HTCT”*. Phân tích thực trạng cơ cấu và thực trạng chất lượng, năng lực, hiệu quả hoạt động của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, chỉ ra nguyên nhân hạn chế và bài học kinh nghiệm trong công tác cán bộ, dự báo sự biến động cơ cấu, tiêu chuẩn, số lượng và chất lượng một số vị trí lãnh đạo. Từ đó, nghiên cứu đề xuất những phương hướng và giải pháp cơ bản có tính hệ thống để xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo đáp ứng đòi hỏi của công cuộc đổi mới. Nghiên cứu được thực hiện với gần 8000 phiếu khảo sát, điều tra xã hội học về cán bộ chủ chốt các cấp nên kết quả nghiên cứu khá toàn diện và có độ tin cậy cao. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa chỉ ra được điểm khác biệt, điểm đặc thù về tiêu chuẩn, năng lực của cán bộ lãnh đạo cấp xã so với các cấp hành chính khác.

Tác giả Nguyễn Phương Thủy (2011) công bố tác phẩm: *“Nâng cao năng lực thực thi công vụ của công chức HCNN cấp thành phố ở Hồ Chí Minh trong giai đoạn*

hiện nay”. Nghiên cứu đã hệ thống hoá được một số vấn đề cơ bản về mặt lý luận trong lĩnh vực năng lực thực thi công vụ của CBCC, đặc biệt là năng lực thực thi công vụ của CBCC. Đồng thời nêu lên thực trạng và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao năng lực thực thi công vụ của công chức HCNN cấp thành phố và cấp xã ở thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đã đưa ra các giải pháp tương đối phù hợp, khả thi nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của thành phố đô thị loại I trực thuộc Trung ương trong giai đoạn CNH, HĐH và hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên, trong nghiên cứu còn thiếu nhóm giải pháp khá quan trọng đó là hoàn thiện chính sách đãi ngộ và cải thiện điều kiện làm việc của đội ngũ CBCC, nhất là chưa đưa ra giải pháp đánh giá hiệu quả ĐTBĐ CBCC trong tình hình hiện nay, đòi hỏi phải đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn hóa đội ngũ này trong thời gian sớm nhất.

Nghiên cứu của tác giả Việt Tiến (2015) về *“Nâng cao năng lực đội ngũ CBCCCQCX trong xây dựng Luật Tổ chức chính quyền địa phương”*. Nghiên cứu đã đề cập đến vai trò của đội ngũ CBCC xã cũng như công tác đào tạo nâng cao năng lực cán bộ chủ chốt có đủ tài, đức để đảm đương nhiệm vụ mà “Đảng và Nhà nước giao”. Trên cơ sở “phân tích thực trạng đội ngũ CBCC xã tại nước ta hiện nay, tác giả đã đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ cơ sở trong tiến trình xây dựng Luật Tổ chức chính quyền địa phương theo tinh thần Hiến pháp năm 2013”. Nghiên cứu là tài liệu có giá trị về công tác tổ chức và đào tạo cán bộ cấp xã ở Việt Nam hiện nay. Song nghiên cứu chỉ dừng lại ở việc phân tích, thống kê số liệu mà không tiến hành kiểm định sự tác động của đào tạo đến năng lực của cán bộ.

*** Vấn đề tác động của đào tạo, bồi dưỡng**

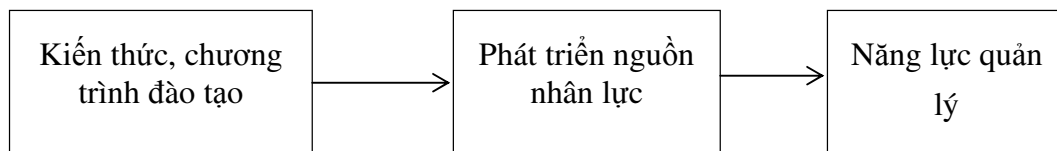
Tại Việt Nam những nghiên cứu về tác động của công tác ĐTBĐ chưa được quan tâm thực hiện nên tác giả rất khó khăn khi tìm kiếm một đề tài liên quan đến vấn đề này. Một số công trình mà tác giả tìm được trong quá trình nghiên cứu như:

Công trình nghiên cứu của tác giả Nguyễn Thanh (2011) về *“Phát triển NNL và vai trò của giáo dục đào tạo đối với phát triển NNL phục vụ sự nghiệp CNH, HĐH đất nước hiện nay”*. Nghiên cứu đã trình bày những vấn đề lý luận, thực tiễn về phát triển NNL; phân tích khá rõ những tác động và vai trò của giáo dục – đào tạo đối với phát triển NNL. Đồng thời, đề xuất một số giải pháp chính nhằm đổi mới giáo dục – đào tạo để phát triển NNL phục vụ sự nghiệp CNH, HĐH đất nước ở nước ta. Tuy nhiên, nghiên cứu lại chưa làm bật lên những nhân tố tác động đến công tác giáo dục đào tạo NNL nước ta.

Tác giả Lương Công Lý (2014) thực hiện nghiên cứu về *“Giáo dục – đào tạo*

với việc phát triển NNL chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay”. Nghiên cứu “sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa Mác-Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh; kết hợp với phân tích và tổng hợp, lôgic và lịch sử, điều tra xã hội học đã nêu ra mối quan hệ giữa giáo dục – đào tạo với việc phát triển NNL chất lượng cao tại nước ta hiện nay. Trong nghiên cứu, tác giả đã làm rõ cơ sở lý luận về phát triển NNL chất lượng cao và tác động của giáo dục - đào tạo với việc phát triển NNL chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành nghiên cứu thực trạng tác động của giáo dục - đào tạo đối với việc phát triển NNL nước ta và đề xuất một số phương hướng, giải pháp chủ yếu nhằm phát huy vai trò của giáo dục - đào tạo đối với việc phát triển NNL chất lượng cao giai đoạn tới. Nghiên cứu lý giải rõ hơn tác động của giáo dục - đào tạo với việc phát triển NNL chất lượng cao ở nước ta”. Tuy nhiên, tác giả lại chưa đánh giá được sự tác động của những nhân tố thuộc công tác đào tạo như: nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, đội ngũ giảng viên, cơ sở vật chất...

Để NNL trong tổ chức phát triển một cách toàn diện thì công tác giáo dục, đào tạo là không thể thiếu. Hơn nữa, để hoạt động đào tạo có những tác động tích cực đến phát triển NNL thì các tổ chức đào tạo phải xây dựng được chương trình đào tạo, kiến thức đào tạo phù hợp với đối tượng nhận đào tạo. Từ quan điểm này, ông đã kiểm định được mối quan hệ giữa ĐTBĐ đến phát triển NNL thông qua kiến thức, chương trình đào tạo.



Hình 1.5: Nghiên cứu của Lương Công Lý (2014)

Nghiên cứu của tác giả Lê Thị Ái Lâm (2002) về “*Phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á: Kinh nghiệm đối với Việt Nam*”. Trong nghiên cứu, tác giả đã khái quát cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển, nâng cao năng lực NNL thông qua giáo dục và đào tạo. Đồng thời, tác giả tiến hành tổng kết quá trình phát triển NNL bằng công cụ giáo dục, đào tạo ở một số nước Đông Á như một hình thức nâng cao năng lực NNL theo quá trình. Các nước tác giả thực hiện nghiên cứu gồm: Nhật Bản, Hàn Quốc, Hồng Kông, Singapore, Đài Loan và bốn nước thuộc khu vực Asean gồm: Malaixia, Indônêxia, Philippines, Thái Lan. Trên cơ sở thành công trong phát triển, nâng cao năng lực NNL tại các nước Đông Á, tác giả đưa ra một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. Nghiên cứu có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của nước ta theo hướng hoàn thiện hoạt động giáo dục - đào tạo, giải quyết vấn đề thiếu việc làm của người dân trong độ tuổi lao động. Tuy nhiên, nghiên cứu đi sâu

vào phân tích năng lực của NNL thuộc khu vực tư nhân nên kết quả nghiên cứu không phù hợp để áp dụng đối với NNL thuộc khu vực nhà nước.

Nghiên cứu của tác giả Ngô Thị Thu Hà (2014) về “*Tác động của ĐTBĐ đối với phát triển NNL tại Việt Nam*”. Trong nghiên cứu, tác giả đã đề cập đến vai trò, mối quan hệ của ĐTBĐ với phát triển NNL. Bên cạnh đó, tác giả đi sâu phân tích thực trạng công tác ĐTBĐ tại nước ta những năm qua. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp đổi mới, nâng cao công tác ĐTBĐ nhằm phát triển NNL ở Việt Nam giai đoạn tiếp theo. Nghiên cứu đã làm nổi bật lên mối quan hệ của ĐTBĐ trong hoạt động phát triển NNL nước ta. Tuy nhiên, các kiểm định về mối quan hệ, tác động này lại không được tác giả kiểm chứng nên nghiên cứu không đảm bảo độ tin cậy cao.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Các công trình nghiên cứu đi trước đều là những nghiên cứu công phu luận giải có giá trị về công tác ĐTBĐ, về NLQL của đội ngũ cán bộ HCNN và về tác động của công tác ĐTBĐ theo các góc độ khác nhau. Tuy nhiên, do cách tiếp cận và phạm vi nghiên cứu của từng công trình mà mỗi công trình đều tồn tại những hạn chế, khoảng trống nhất định, cụ thể như sau:

+ Đối với nghiên cứu nước ngoài

Hầu hết các nghiên cứu về vấn đề ĐTBĐ và vấn đề NLQL đều nghiên cứu chung chung đối với đội ngũ CBCC trong các cơ quan HCNN mà không có công trình nghiên cứu đặc thù đối với CBCCCQX.

Các nghiên cứu đánh giá sự tác động của công tác ĐTBĐ chỉ tập trung phân tích mối quan hệ giữa ĐTBĐ với hiệu quả, năng suất làm việc của CBCC mà thiếu các nghiên cứu đánh giá sự tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQX. Hơn nữa, vấn đề nghiên cứu trong các công trình đã công bố chủ yếu được thực hiện trong các tổ chức kinh tế hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận mà thiếu các nghiên cứu thực hiện trong cơ quan hành chính cấp xã hoạt động vì lợi ích của người dân và đất nước.

+ Đối với nghiên cứu trong nước

Đã có nhiều nghiên cứu trong nước thực hiện về vấn đề ĐTBĐ và vấn đề NLQL của đội ngũ cán bộ trong cơ quan hành chính cấp xã. Tuy nhiên, các nghiên cứu tập trung nhiều hơn đến đối tượng nghiên cứu là đội ngũ cán bộ chủ chốt, cán bộ lãnh đạo, cán bộ cấp cao.

Đối với nhóm vấn đề tác động của công tác ĐTBĐ: các nghiên cứu đã công bố đều đánh giá sự tác động của công tác ĐTBĐ đến chất lượng, năng lực của NNL nói

chung mà chưa đánh giá cụ thể đối với cán bộ hành chính cấp xã. Do đó, kết quả nghiên cứu không mang tính đặc thù và riêng biệt.

Như vậy, chưa có công trình nghiên cứu nào thực hiện một cách có hệ thống, toàn diện và cụ thể về sự tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đến năng lực, chất lượng của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã nói chung và ở Việt Nam nói riêng. Vì vậy, tác giả thực hiện đề tài *“Tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã: nghiên cứu tại Thành phố Cần Thơ”* với mong muốn bổ sung nguồn tài liệu chứng minh mối quan hệ giữa ĐTBĐ với NLQL của CBCCCQCX nước ta.

CHƯƠNG 2

“CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ VÀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ”

2.1. Cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

2.1.1. Một số nét khái quát về chính quyền cấp xã

2.1.1.1. Khái niệm cấp xã

Trong thực tế việc “phân định các cấp chính quyền theo hệ thống hành chính Nhà nước, nhằm đảm bảo quản lý xã hội một cách có hiệu lực và hiệu quả và tổ chức thực hiện quyền lực nhà nước luôn là vấn đề quan tâm của mỗi nước trên thế giới”.

Ở nước ta, trong từng giai đoạn lịch sử, các cấp hành chính cũng được quy định khác nhau. Theo Hiến pháp 1992, Việt Nam “có 4 cấp hành chính, tương ứng với 4 cấp chính quyền đó là: trung ương, tỉnh, huyện và xã”.

Hiến pháp năm 2013 kế thừa quy định của Hiến pháp năm 1992 về các đơn vị hành chính tại khoản 1, Điều 110: “*Các đơn vị hành chính của nước Cộng Hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam được phân định như sau: Nước chia thành tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương; tỉnh chia thành huyện, thị xã và thành phố thuộc tỉnh; thành phố trực thuộc Trung ương chia thành quận, huyện, thị xã và đơn vị hành chính tương đương; huyện chia thành xã, thị trấn; thị xã và thành phố thuộc tỉnh chia thành phường và xã; quận chia thành phường; đơn vị hành chính - kinh tế đặc biệt do Quốc hội thành lập*”.

Như vậy, theo Hiến pháp 2013, Việt Nam có 4 cấp hành chính đó là: cấp trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện và cấp xã. Trong đó, cấp tỉnh có 2 loại hình đơn vị hành chính là: tỉnh và thành phố trực thuộc trung ương; cấp huyện có 4 loại hình đơn vị hành chính là: huyện, thành phố thuộc tỉnh, quận và thị xã; cấp xã có 3 loại hình đơn vị hành chính là: xã, phường và thị trấn. Tương ứng với 4 cấp hành chính có 4 cấp chính quyền: chính quyền Trung ương (hay còn gọi là Chính phủ), chính quyền cấp tỉnh, chính quyền cấp huyện và chính quyền cấp xã.

Trong hệ thống hành chính của Nhà nước Việt Nam, cấp xã là cấp có đơn vị hành chính nhỏ nhất. Song, đơn vị hành chính cấp xã là đơn vị hành chính cơ bản, là “tế bào” cấu thành nên đơn vị hành chính cấp huyện, cấp tỉnh và cả quốc gia. Do vậy,

trong nhiều tài liệu, sách báo và văn bản hành chính “cấp xã” còn có tên gọi khác là “cấp cơ sở”.

Theo quy định của pháp luật Nhà nước Việt Nam hiện hành, ở mỗi cấp hành chính đều được thành lập trên đó các tổ chức Đảng, chính quyền, Mặt trận tổ quốc và các tổ chức đoàn thể nhân dân. Tất cả các tổ chức trên ở mỗi cấp hành chính hợp lại thành HTCT của cấp đó. Trong đó, tổ chức chính quyền nhà nước giữ vai trò trung tâm, là nền tảng và là “trụ cột” của HTCT.

Tóm lại, Cấp xã là cấp có đơn vị hành chính nhỏ nhất trong hệ thống tổ chức hành chính của nhà nước Việt Nam, song đây là đơn vị hành chính cơ bản, là “tế bào” cấu thành nên đơn vị hành chính cấp huyện, cấp tỉnh và cả quốc gia.

2.1.1.2. Chính quyền cấp xã

- *Khái niệm về chính quyền cấp xã:* Chính quyền cấp xã là một bộ phận trong bộ máy chính quyền nhà nước, là cấp chính quyền cuối cùng trong hệ thống chính quyền 4 cấp của Nhà nước Việt Nam, quan hệ trực tiếp với với dân, thực hiện chức năng quản lý nhà nước ở địa phương trên tất cả các lĩnh vực đời sống xã hội theo hiến pháp và pháp luật nhằm nâng cao mọi mặt đời sống tinh thần của nhân dân.

Chính quyền cấp xã bao gồm HĐND và UBND. HĐND cấp xã là cơ quan quyền lực nhà nước ở địa phương, do cử tri trong xã bầu ra, đại diện cho ý chí, nguyện vọng và quyền làm chủ của nhân dân địa phương. Cơ cấu tổ chức HĐND cấp xã gồm: Chủ tịch, Phó chủ tịch và các đại biểu HĐND. Số lượng đại biểu HĐND cấp xã được quy định theo dân số và địa bàn của từng đơn vị hành chính cấp xã. UBND cấp xã là cơ quan chấp hành của HĐND cùng cấp, đồng thời là cơ quan HCNN ở địa phương. UBND cấp xã do HĐND cấp xã bầu ra và phải được Chủ tịch UBND cấp trên trực tiếp phê chuẩn. Cơ cấu tổ chức của UBND cấp xã gồm: Chủ tịch, Phó chủ tịch, và các uỷ viên. Giúp việc cho UBND xã có các công chức chuyên môn.

- *Đặc điểm của chính quyền cấp xã:* Cấp xã là đơn vị hành chính lãnh thổ nhỏ nhất trong hệ thống bộ máy nhà nước, nên chính quyền cấp xã có đặc điểm là: 1) là cấp cơ sở trực tiếp tiếp xúc với nhân dân, ở ngay trong nhân dân; 2) tổ chức bộ máy ở xã chỉ có HĐND và UBND thực hiện việc quản lý địa phương, không giống như ở các đơn vị hành chính cấp trên là có Tòa án nhân dân và Viện kiểm sát nhân dân; 3) chính quyền cấp xã gồm: chính quyền phường thuộc quận, khác với chính quyền xã, thị trấn thuộc huyện; một số nơi có chính quyền xã đặc thù hơn, đó là xã ở các đảo mà nghề chính không phải làm nông mà là đánh bắt thủy sản.

- *Vị trí, vai trò của chính quyền cấp xã*: Chính quyền cấp xã là cấp thấp nhất của hệ thống các cơ quan Nhà nước, là cầu nối trực tiếp giữa Nhà nước, các tổ chức và cá nhân trên địa bàn, là cơ quan nhà nước sâu sát và nắm chắc tình hình dân cư nhất, là nơi thể hiện và phản ánh tâm tư, nguyện vọng, lợi ích của nhân dân địa phương. Chính quyền cấp xã đảm nhiệm vai trò là đối tượng thu thập và phản ánh trung thực tâm tư, nguyện vọng đó để giúp Đảng, Nhà nước có hướng đề ra các chủ trương, biện pháp tổ chức, quản lý phù hợp với thực tế đời sống nói chung và các đặc điểm đời sống của nhân dân vùng miền khác nhau nói riêng.

- *Chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã*: Theo quy định hiện hành, chính quyền cấp xã có chức năng, nhiệm vụ quản lý mọi hoạt động chính trị, kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh ở địa bàn cấp xã; đảm bảo cho Hiến pháp, Pháp luật, các quyết định của chính quyền cấp trên được tôn trọng và chấp hành nghiêm chỉnh ở địa phương; đảm bảo và phát huy quyền làm chủ tập thể của nhân dân lao động; đảm bảo quyền lợi của công dân, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân, đồng thời động viên nhân dân làm tròn nghĩa vụ đối với Nhà nước.

2.1.2. Cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

2.1.2.1. Khái niệm và phân loại cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Ở Việt Nam, theo nghĩa chung nhất, CBCC chính quyền cấp xã được hiểu là toàn bộ những người đang đảm nhiệm các chức danh, chức vụ trong các tổ chức thuộc hệ thống chính trị ở cấp xã, bao gồm tổ chức Đảng, chính quyền nhà nước và các tổ chức chính trị - xã hội ở cấp xã.

Khoản 3 điều 4 Luật CBCC quy định: “*cán bộ cấp xã là công dân Việt Nam, được bầu cử giữ chức vụ theo nhiệm kỳ trong Thường trực HĐND, UBND, Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy, người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội; công chức cấp xã là công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc UBND cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước*”.

Chức danh cán bộ chính quyền cấp xã:

+ *Chủ tịch, phó chủ tịch HĐND;*

+ *Chủ tịch, phó chủ tịch UBND;*

Công chức cấp xã là công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc UBND cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Chức danh công chức cấp xã:

- + “*Trưởng Công an (nơi chưa bố trí lực lượng công an chính quy);*
- + *Chỉ huy trưởng quân sự;*
- + *Văn phòng - thống kê;*
- + *Địa chính - xây dựng - đô thị và môi trường (đối với phường, thị trấn), địa chính - nông nghiệp - xây dựng và môi trường (đối với xã);*
- + *Tài chính - kế toán;*
- + *Tư pháp - hộ tịch;*
- + *Văn hóa - xã hội”.*

Trong điều kiện hiện nay, làm việc ở cấp cơ sở còn có một lực lượng lao động đặc biệt. Đó là những “công chức dự bị” của các cấp cao hơn được đưa về làm việc tại cơ sở. Ngoài ra còn có một lực lượng CBCC về tăng cường cho cơ sở.

- Những người hoạt động không chuyên trách: Đây là nhóm người làm việc giống như những nhóm người được bầu để giữ các vị trí đứng đầu các tổ chức chính trị, chính trị - xã hội nhưng họ đảm nhiệm vị trí “cấp phó”. Đồng thời, họ cũng là những người làm việc chuyên môn nhưng không thường xuyên và không được gọi là công chức. Gồm:

- + “*Trưởng ban tổ chức Đảng;*
- + *Chủ nhiệm Ủy ban kiểm tra Đảng;*
- + *Trưởng Ban Tuyên giáo;*
- + *Người phụ trách văn phòng đảng uỷ;*
- + *Phó trưởng ban công an (nơi chưa bố trí lực lượng công an chính qui);*
- + *Phó chỉ huy trưởng quân sự;*
- + *Kế hoạch - giao thông - thuỷ lợi - nông, lâm, ngư, diêm nghiệp;*
- + *Người phụ trách lao động - thương binh và xã hội;*
- + *Người phụ trách dân số - gia đình và trẻ em;*
- + *Người phụ trách thủ quỹ - văn thư - lưu trữ;*
- + *Người phụ trách đài truyền thanh;*
- + *Người phụ trách quản lý nhà văn hoá;*

+ Phó chủ tịch Ủy ban mặt trận Tổ quốc; phó các đoàn thể cấp xã bao gồm: Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Hội Liên hiệp phụ nữ, Hội Nông dân, Hội Cựu chiến binh;

+ Chủ tịch Hội Người cao tuổi, Chủ tịch Hội Chữ thập đỏ.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, khái niệm CBCCCQCX được giới hạn là *Những người đang làm việc trong bộ máy chính quyền nhà nước ở cấp xã (HĐND và UBND), trong biên chế và được hưởng lương từ ngân sách nhà nước, bao gồm các chức vụ: “Chủ tịch HĐND, Phó Chủ tịch HĐND; Chủ tịch UBND, Phó Chủ tịch UBND cấp xã và những người được tuyển dụng, giao giữ một chức danh chuyên môn nghiệp vụ thuộc UBND cấp xã (công chức chính quyền cấp xã), với các chức danh: Tài chính - Kế toán, Văn hoá - Xã hội, Tư pháp - Hộ tịch, Địa chính - Xây dựng, Văn phòng - Thống kê, Trưởng Công an, Chỉ huy trưởng quân sự trong biên chế và được hưởng lương từ ngân sách nhà nước”.*

2.1.2.2. Đặc điểm cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Cán bộ, công chức chính quyền cấp xã là một bộ phận của đội ngũ CBCC được hình thành từ việc bầu cử và tuyển dụng. Do đó, đội ngũ CBCCCQCX có các đặc điểm sau:

Thứ nhất, CBCCCQCX là những người thực thi hoạt động công vụ ở cấp xã. Công vụ là một loại hoạt động mang tính quyền lực – pháp lý được thực thi bởi đội ngũ CBCC nhà nước hoặc những người khác khi nhà nước trao quyền nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của nhà nước trong quá trình quản lý toàn diện các mặt hoạt động của đời sống xã hội. Người CBCC được trao quyền thực thi công vụ, đồng thời, họ có bổn phận phục vụ xã hội, công dân và chịu những ràng buộc nhất định do liên quan đến chức trách đang đảm nhiệm. Họ có thể phải từ chức, bị truy cứu hoặc phải bồi thường thiệt hại nếu không hoàn thành trách nhiệm, sai phạm do quyết định hành chính làm tổn hại lợi ích hợp pháp của công dân, tổ chức.

Thứ hai, CBCCCQCX được nhà nước đảm bảo các điều kiện cần thiết, quyền lợi chính đáng để có khả năng và yên tâm thực thi công vụ. Để thực hiện công vụ, CBCC được nhà nước cung cấp các điều kiện cần thiết để tiến hành thực thi công vụ như: trụ sở, phương tiện, điều kiện làm việc... Họ được đảm bảo các quyền lợi vật chất và tinh thần như: hưởng lương từ NSNN tương xứng với chức trách và công việc được giao, nhận các loại trợ cấp, phụ cấp bằng tiền hoặc hiện vật và được nhận lương hưu khi đủ thời gian cống hiến cho nền công vụ, được khen thưởng khi có công lao xứng đáng.

Thứ ba, CBCCCQCX hầu hết là người địa phương, sinh sống tại địa phương, có quan hệ dòng tộc và gắn bó mật thiết với nhân dân. Họ là những người cư trú, sinh sống, gắn bó chặt chẽ với nhân dân địa phương, có mối quan hệ trực tiếp với người thân, gia đình, họ tộc. Do đó, người CBCCCQCX luôn chịu tác động của các mối quan hệ đan xen phức tạp: vừa là người đại diện cho quyền lực của Nhà nước tại địa phương, vừa là người dân cùng làng, cùng phố, cùng họ tộc... Những mối quan hệ đó vừa thống nhất nhưng cũng vừa mâu thuẫn và có ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công vụ. Mặt khác, CBCCCQCX thường có tư liệu sản xuất riêng như ruộng đất, phương tiện, máy móc... Họ có thể tham gia làm kinh tế phụ gia đình, kinh tế tập thể, do đó ngoài thu nhập từ lương, phụ cấp do Nhà nước chi trả, họ có thể có thêm các khoản thu nhập khác.

Thứ tư, hoạt động công vụ của CBCCCQCX là một hoạt động đa dạng và phức tạp, đòi hỏi phải thực hiện thường xuyên và chuyên nghiệp. Cấp xã là nơi giải quyết trực tiếp các vấn đề của người dân, so với các cấp quản lý khác (Trung ương; tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương; quận, huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh) thì quy mô của cấp xã nhỏ hơn nhưng các vấn đề phải giải quyết thường phức tạp hơn do mỗi người dân có nhu cầu, hoàn cảnh, lợi ích khác nhau và họ hành động xuất phát từ lợi ích của họ nhiều hơn lợi ích của hệ thống. Chính vì vậy, CBCCCQCX phải có chuyên môn sâu, am hiểu thực tế và có kinh nghiệm giải quyết những tình huống khác nhau.

2.1.2.3. Vai trò của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Xuất phát từ vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã, có thể khái quát CBCCCQCX có một số vai trò chủ yếu sau đây:

Một là, CBCCCQCX xây dựng, hoàn thiện bộ máy chính quyền cơ sở, hoạt động thi hành nhiệm vụ, công vụ. Trong xây dựng bộ máy của chính quyền cấp xã, đội ngũ cán bộ công chức là những người bố trí, sắp xếp sao cho cơ cấu tổ chức của chính quyền trở nên khoa học, tinh gọn, hợp lý, phân công đúng người, đúng việc, không có sự chồng chéo, chòng chẹo về chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền giữa các bộ phận, phòng ban. Tổ chức bộ máy ở cơ sở vững mạnh là nền tảng, tiền đề để phát huy năng lực của đội ngũ cán bộ công chức đồng thời góp phần kiện toàn và hoàn thiện tổ chức bộ máy nhà nước; Trong hoạt động thi hành nhiệm vụ công vụ, cán bộ công chức cấp xã là những người trực tiếp tổ chức thực hiện và góp phần quyết định sự thành bại của đường lối và nhiệm vụ chính trị của Đảng và Nhà nước trong thực tiễn đời sống. Chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước có được thực thi tốt hay không, có hiệu quả hay không một phần quyết định là ở cấp xã. CBCC cấp xã luôn phát huy những vai trò của mình trong đời sống chính trị - xã hội của đất nước,

của các địa phương; trực tiếp với quần chúng, tạo dựng phong trào cách mạng quần chúng. Hiệu lực, hiệu quả của chính quyền cấp xã xét đến cùng chính là được quyết định bởi phẩm chất và năng lực thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ công chức cấp xã.

Hai là, CBCCCQCX, là cầu nối giữa Đảng, Nhà nước và nhân dân. Đội ngũ cán bộ công chức cấp xã đều trưởng thành từ thực tiễn sản xuất và trực tiếp gắn bó với đời sống của nhân dân ở địa phương. Họ có mối liên hệ mật thiết, thường xuyên với quần chúng nhân dân, trực tiếp giải quyết mọi tình huống phát sinh ở cơ sở. Hơn ai hết, họ là những người am hiểu đặc điểm tình hình địa phương, thấu hiểu những mong muốn, tâm tư, nguyện vọng của người dân một cách nhanh nhất, chính xác nhất. CBCC cấp xã là những người trực tiếp đem các chủ trương, chính sách pháp luật của Đảng và Nhà nước giải thích cho nhân dân hiểu rõ và thi hành. Thông qua việc nắm bắt tình hình triển khai thực hiện chủ trương, đường lối và chính sách, pháp luật, cán bộ công chức cơ sở là những người phát hiện ra những điểm còn hạn chế, thiếu sót của các chính sách khi triển khai trong thực tế đời sống, đồng thời là kênh để chuyển tải những mong muốn, nguyện vọng của nhân dân lên với Đảng và Nhà nước để từ đó Đảng và Nhà nước có sự điều chỉnh, bổ sung cho đúng, phù hợp với thực tiễn và thuận với lòng dân.

Ba là, CBCCCQCX quản lý và tổ chức công việc của chính quyền cơ sở. CBCC cấp xã có vai trò quan trọng trong quản lý và tổ chức công việc của chính quyền cơ sở, phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm lợi ích của nhân dân địa phương. Tùy theo vị trí, chức danh của mình, mỗi CBCC cấp xã sẽ đảm nhận và thực hiện những nhiệm vụ nhất định, chẳng hạn: Công chức Trưởng Công an xã sẽ có nhiệm vụ tham mưu cho lãnh đạo chính quyền xã và có nhiệm vụ bảo đảm, quản lý về tình hình an ninh trật tự xã hội trên địa bàn xã, công chức văn hóa xã hội sẽ đảm nhận các hoạt động để quản lý và phát triển lĩnh vực văn hóa – xã hội ở địa phương... Việc thực thi công vụ của họ có vai trò trực tiếp bảo đảm kỷ cương phép nước tại cơ sở, bảo vệ các quyền tự do, dân chủ, quyền con người, quyền và lợi ích hợp pháp của công dân thông qua việc xử lý, đấu tranh ngăn chặn các hành vi vi phạm pháp luật kịp thời, hiệu quả, góp phần ổn định tình hình an ninh - chính trị, trật tự an toàn xã hội tại từng địa bàn thôn, xóm.

Để thực hiện tốt vai trò này đòi hỏi đội ngũ CBCC cấp xã phải có khả năng tổ chức, sử dụng, tập hợp mọi người cùng tham gia hoạt động; phải có khả năng xử lý các tình huống phát sinh ở cơ sở, đó là các tình huống về tài chính, ví dụ: giải tỏa, đền bù đất đai; các tình huống về thiên tai, dịch họa; về xử lý vi phạm pháp luật, những va chạm xóm giềng, dòng tộc hay những tình huống nảy sinh khi ra những quyết định sai trái với

cấp trên... Đồng thời cán bộ công chức phải có khả năng kiểm tra, đánh giá hoạt động của mình, của đồng nghiệp và khả năng tổng kết việc tổ chức thực hiện các chủ trương, chính sách để góp phần quản lý và tổ chức công việc của chính quyền cơ sở.

2.2. Năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

2.2.1. Một số khái niệm liên quan

2.2.1.1. Năng lực

Theo từ điển tiếng Việt, "năng lực" là "khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó". Nghiên cứu của McClelland (1973), trong bài nghiên cứu "Kiểm tra năng lực thay vì trí thông minh" năm 1973, McClelland đã chỉ ra rằng, "*các kiểm tra về năng khiếu và kiến thức học thuật nền tảng không dự đoán được hiệu quả công việc hay sự thành công trong cuộc sống; trong khi đó chính các đặc điểm cá nhân hoặc năng lực có thể giúp họ đạt được kết quả cao, thành tích nổi trội trong công việc*". "Theo Boyatzis (1982), *năng lực được mô tả gồm các đặc tính cơ bản của một cá nhân, liên quan một cách hệ lụy đến thành tích công việc vượt trội*". Dubios (1998) thì định nghĩa năng lực "*là những đặc điểm như kiến thức, kỹ năng, tư duy, tư tưởng... được sử dụng riêng biệt hoặc kết hợp với nhau sẽ mang lại thành công trong công việc*". Cục quản lý nhân sự (Office of Personnel Management) của Mỹ định nghĩa, *năng lực được hiểu là đặc tính có thể đo lường được của kiến thức, kỹ năng, thái độ, các phẩm chất cần thiết để hoàn thành được nhiệm vụ và là yếu tố giúp một cá nhân làm việc hiệu quả hơn so với những người khác*. Năng lực được thể hiện thông qua các hành vi quan sát được.

Tóm lại: năng lực được hiểu là bất cứ thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ hoặc các đặc điểm cá nhân khác có vai trò thiết yếu để hoàn thành công việc, hoặc quan trọng hơn là có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả công việc giữa người có thành tích vượt trội và người có thành tích trung bình.

Năng lực trong nghiên cứu này được hiểu trong khuôn khổ xây dựng năng lực tổ chức và năng lực thể chế, trong đó năng lực cá nhân là một phần của hệ thống, nhằm đạt mục đích chiến lược của hệ thống. Có nghĩa là năng lực cần được xác định và tăng cường hướng tới giải quyết vấn đề hiện tại và khả năng xử lý đối với các thách thức trong tương lai trong bối cảnh xây dựng chính quyền cấp xã của Việt Nam.

2.2.1.2. Yếu tố cấu thành của năng lực

- **Kiến thức (Knowledge)** là nhận thức về quy luật vận động của thế giới xung quanh. Ngoài kiến thức văn hóa, xã hội, công nghệ còn cần có kiến thức chuyên môn,

tức là am hiểu một ngành hay lĩnh vực cụ thể nào đó. “Kiến thức được hiểu là những năng lực về thu thập thông tin dữ liệu, năng lực hiểu các vấn đề (comprehension), năng lực ứng dụng (application), năng lực phân tích (analysis), năng lực tổng hợp (synthesis), năng lực đánh giá (evaluation)”.

- **Kỹ năng (Skills)** là yếu tố tạo ra sự khác biệt trong những tình huống, công việc cụ thể. Kỹ năng bao gồm kinh nghiệm và mức độ thành thạo trong xử lý công việc. Kỹ năng chính là biểu hiện cao nhất của việc áp dụng kiến thức hay kinh nghiệm đã học hỏi, tích lũy được vào thực tiễn. Kỹ năng được chia thành các cấp độ chính như: bắt chước (quan sát và hành động theo khuôn mẫu), ứng dụng (thực hiện một số hành động bằng cách làm theo hướng dẫn), vận dụng thực hiện hành động gắn với (mỗi hoàn cảnh), vận dụng sáng tạo (trở thành phản xạ tự nhiên) (Dave, 1975).

- **Thái độ (Attitudes)** là quan điểm, ý thức hay phần nào đó là tính cách của người thực thi. Đây là yếu tố vô cùng quan trọng tạo nên năng lực thực sự và trọn vẹn. Hai người có cùng kỹ năng và kiến thức thì thái độ sẽ tạo ra sự khác biệt. Thái độ là yếu tố đóng vai trò quyết định (trong số ba yếu tố cấu thành năng lực) thành công dài hạn hay phát triển bền vững của tổ chức.

2.2.1.3. Các nhóm năng lực

Nghiên cứu của Spencer & Spencer (1993), dựa trên các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc, các loại năng lực có thể được phân làm hai nhóm: nhóm năng lực cơ bản (threshold competencies) và nhóm năng lực khác biệt (differentiating competencies). Năng lực cơ bản, là các đặc tính cần thiết (thường bao gồm kiến thức, các kỹ năng cơ bản) mà nhân viên nào cũng cần phải có để có thể làm việc hiệu quả ở mức tối thiểu nhất, nhưng các đặc tính này không giúp phân biệt được những nhân viên xuất sắc với những nhân viên trung bình; Năng lực khác biệt: các yếu tố này sẽ giúp phân loại được nhân viên xuất sắc với nhân viên trung bình.

Carrol (1993) lập luận rằng năng lực thường được tổ chức thành ba loại chính, gồm: năng lực cốt lõi, năng lực quản lý/lãnh đạo, năng lực chuyên môn. Trong đó: 1) Năng lực cốt lõi: gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí, bao gồm tất cả kỹ năng và khả năng mà tất cả nhân viên phải có để đạt được mục tiêu của tổ chức”; 2) Năng lực lãnh đạo/quản lý: “là các yêu cầu đối với các công việc có tính chất quản lý bao gồm hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn lực (ngân sách, con người) và thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc. Tùy theo tính chất phức tạp, mức độ và phạm vi quản lý mà mỗi chức danh có những yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực quản lý khác nhau; 3) Năng lực chuyên môn/chức năng: là những kiến thức, kỹ năng... thuộc lĩnh

vực chuyên môn hoặc mang tính đặc thù cho vị trí công việc hoặc bộ phận mà cá nhân cần có để có thể đảm nhận vị trí công việc đó.

Ngoài ra, trong thực tế cũng cần phân biệt 3 nhóm năng lực sau: 1) Năng lực “bẩm sinh” (Natural competencies): “tính cách, phẩm chất”; 2) Năng lực “tích lũy” (Acquired competencies): những năng lực một cá nhân phát triển và trau dồi thông qua quá trình học tập hoặc kinh nghiệm; 3) Năng lực “vận dụng” (Adapting competencies): cách thức một cá nhân đã vận dụng các năng lực vào công việc, hoàn cảnh thực tế.

2.2.1.2. Cấp độ năng lực

Cấp độ năng lực biểu thị độ rộng và chiều sâu của kiến thức và kỹ năng, thái độ cấu thành nên năng lực. Mỗi năng lực sẽ bao gồm nhiều cấp độ khác nhau thể hiện lần lượt các khả năng làm chủ năng lực đó. Thông thường các cấp độ được chia dựa trên “mức độ thuần thục và mỗi cấp độ sẽ được mô tả cụ thể dưới dạng một tập hợp các hành vi, cấp độ sau bao gồm các năng lực của cấp độ trước đó. Số lượng các cấp độ của mỗi năng lực phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các hành vi được mô tả. Thông thường mỗi năng lực có thể có từ 3 đến 7 cấp độ”. Cấp đơn giản là mô tả hành vi mong đợi ở cấp độ thấp nhất. Phức tạp là mô tả hành vi mong đợi ở mức cao nhất.

2.2.1.3. Tiêu chuẩn năng lực

Theo mô hình năng lực ASK, tiêu chuẩn năng lực gồm kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skill), tố chất / thái độ (Attitude) của một cá nhân cần thiết để đảm nhiệm một vị trí công việc cụ thể.

Benjamin Bloom (1956) đưa ra những phát triển về ASK, với ba nhóm năng lực chính bao gồm:

- Phẩm chất/Thái độ (Attitude): thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm (Affective)
- Kỹ năng (Skills): kỹ năng thao tác (Manual or physical)
- Kiến thức (Knowledge): thuộc về năng lực tư duy (Cognitive)

Trong cuốn “Tiêu chuẩn năng lực cho đánh giá” của Cơ quan Đào tạo Quốc gia Úc năng lực được mô tả bao gồm kiến thức, kỹ năng và sự áp dụng phù hợp những kiến thức và kỹ năng đó theo tiêu chuẩn thực hiện trong việc làm.

Như vậy, tiêu chuẩn năng lực là những chuẩn mực đã được thiết lập sẵn về năng lực thực hiện công việc, nhiệm vụ trong một nghề. “Một tổ chức có bao nhiêu vị

trí công việc thì cũng cần bấy nhiêu tiêu chuẩn năng lực. Tập hợp các tiêu chuẩn năng lực được gọi là Bộ tiêu chuẩn năng lực hay Bộ tiêu chí năng lực cốt lõi”.

2.2.1.4. Khung năng lực

Theo Pastor và Bresard, “khung năng lực phản ánh toàn bộ năng lực mà một cá nhân cần có để đảm nhiệm một vị trí việc làm hay một công cụ nào đó”.

Bộ Năng lượng của Mỹ, “*khung năng lực là một tập hợp các năng lực hướng đến việc hoàn thành nhiệm vụ cho một công việc, vị trí cụ thể. Khung năng lực có thể được xây dựng cho các công việc cụ thể, các nhóm công việc, tổ chức, ngành nghề hoặc các ngành, lĩnh vực*”.

Thông tư số 05/2013/TT-BNV: Hướng dẫn thực hiện Nghị định số 36/2013/NĐ-CP ngày 22 tháng 4 năm 2013 của Chính phủ về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức, định nghĩa: “*Khung năng lực của từng vị trí việc làm được xây dựng gồm các năng lực và kỹ năng phải có để hoàn thành các công việc, các hoạt động nêu tại Bản mô tả công việc ứng với từng vị trí việc làm*”.

Khung năng lực thường bao gồm các cấu phần, như: danh mục các năng lực, nhóm năng lực; cấp độ năng lực/Mô tả các cấp độ của năng lực. Trong đó, nhóm năng lực thường gồm 3 nhóm chính sau: “1) *Nhóm năng lực chung*: Phản ánh văn hoá và năng lực cốt lõi của tổ chức, yêu cầu tất cả cá nhân trong tổ chức phải có và thể hiện được trong quá trình làm việc; 2) *Nhóm năng lực chuyên môn/đặc thù*: Là những năng lực thuộc lĩnh vực chuyên môn, mang tính đặc thù cho vị trí công việc hoặc bộ phận mà cá nhân cần có để có thể đảm nhận vị trí công việc đó; 3) *Nhóm năng lực quản lý*: Là các yêu cầu đối với các công việc có tính chất quản lý bao gồm hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn lực (ngân sách, con người...) và thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc. Tùy theo tính chất phức tạp, mức độ và phạm vi quản lý mà mỗi chức danh có những yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực quản lý khác nhau”.

Tóm lại, khung năng lực là hệ thống cụ thể hóa các hành vi cần thiết của năng lực ở các bậc khác nhau, áp dụng với các vị trí khác nhau trong tổ chức để hoàn thành tốt công công việc của một vị trí, của một nhóm, của một đơn vị hoặc của cả tổ chức.

2.2.2. Năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

2.2.2.1 Khái niệm quản lý

Theo nghĩa đơn giản nhất, quản lý được hiểu: trông coi và giữ gìn cái gì đó theo những yêu cầu nhất định; tổ chức và điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định. Khái niệm quản lý phải bao quát được một số nội dung cụ thể sau:

- Quản lý là một hoạt động thiết yếu nảy sinh khi con người lao động và sinh hoạt tập thể nhằm kiểm soát, điều khiển khách thể quản lý để thực hiện các mục tiêu mà chủ thể quản lý hay cộng đồng xã hội đặt ra.

- Thực chất của hoạt động quản lý là xử lý mối quan hệ quản lý (quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý cũng như mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố cấu thành khách thể quản lý).

- Hoạt động quản lý chỉ phát huy được nhân tố con người với tư cách là bộ phận quan trọng nhất của khách thể quản lý và đạt hiệu quả cao, khi nó tạo ra được cái toàn thể - chỉnh thể từ nhiều cá nhân và các phương tiện, điều kiện vật chất, tinh thần tương ứng với mục tiêu quản lý.

- Quản lý là một nghề phức tạp. Để hoàn thành được chức trách của mình, những người quản lý phải có đầy đủ trình độ và phẩm chất phù hợp.

Như vậy, hoạt động quản lý được xem xét với nhiều khía cạnh khác nhau, trong đó, có thể thấy một số nội dung cơ bản: quản lý là hoạt động thiết yếu của con người, là mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý, có chức năng nhằm đạt mục tiêu; là đối tượng của một môn khoa học - khoa học quản lý...

Quản lý là hoạt động thiết yếu nảy sinh khi có hoạt động chung, đó là sự tác động của chủ thể quản lý vào khách thể quản lý - trong đó, quan trọng nhất là nhân lực - nhằm thực hiện các mục tiêu và chức năng của chủ thể quản lý.

Quan niệm này nêu lên những đặc trưng phổ biến của quản lý, từ quản lý tổ chức có quy mô nhỏ như quản lý một doanh nghiệp đến quản lý một tổ chức mang quy mô quốc gia.

Quản lý Nhà nước có thể hiểu là quản lý được thực hiện bằng cơ quan quản lý Nhà nước các cấp đối với toàn bộ quá trình kinh tế, chính trị, xã hội, văn hoá - tinh thần... (hoặc một lĩnh vực trong số đó) nhằm huy động sức mạnh vật chất và sức mạnh của cộng đồng xã hội thuộc đối tượng quản lý để đạt mục tiêu của chủ thể cầm quyền ở cấp tương ứng. Khi nói về quản lý Nhà nước, cần chú ý một số điểm sau:

Một là, Nhà nước là cả một hệ thống có nhiều thứ bậc từ Trung ương đến địa phương (cấu trúc theo ngành dọc) được tạo thành từ nhiều bộ phận khác nhau ngay trong cùng một cấp độ (cấu trúc ngang). Tất cả các cấp, các bộ phận đó đều là chủ thể quản lý Nhà nước ở bộ phận, ở cấp độ tương ứng.

Hai là, đại diện các cấp độ, các bộ phận cấu thành Nhà nước chính là các chủ thể cầm quyền đối với các khách thể quản lý ở cấp độ, ở bộ phận tương ứng. Xét ở tầm vĩ mô, Nhà nước là công cụ chuyên chính của một giai cấp. Quản lý Nhà nước ở mọi cấp độ, mọi bộ phận cấu thành Nhà nước đều có mục tiêu chung là làm cho mục tiêu của giai cấp cầm quyền được thực hiện.

Ba là, để đạt được mục tiêu, quản lý Nhà nước cũng phải thực hiện các chức năng cơ bản của hoạt động quản lý: dự đoán và lập kế hoạch chung, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Các chức năng đó được pháp chế hoá.

Bốn là, trong quản lý Nhà nước ở xã hội hiện đại, việc phát huy nhân tố con người được thực hiện thông qua cơ chế pháp lý và giáo dục, đào tạo.

Các nội dung quản lý ở chính quyền cấp xã, bao gồm:

- + Quản lý HCNN ở cấp xã;
- + Quản lý về kinh tế - tài chính;
- + Quản lý về văn hoá - xã hội;
- + Quản lý về quốc phòng, an ninh, trật tự an toàn xã hội;
- + Quản lý về tư pháp - hộ tịch;
- + Quản lý về đất đai, địa giới hành chính, nông nghiệp;
- + Quản lý về dân tộc, tôn giáo;
- + Quản lý về xây dựng, giao thông vận tải và môi trường.

2.2.2.2. *Khái niệm năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã*

Cùng với cách đặt vấn đề nội hàm của quản lý, đặc điểm của CBCCCQCX và phân tích về năng lực quản lý ở trên, trong phạm vi nghiên cứu thống nhất cách hiểu: “*NLQL của CBCCCQCX được hiểu đó là sự tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất, thái độ mà mỗi CBCCCQCX cần có trong quá trình tổ chức, điều hành chính quyền cấp xã thực hiện chức năng, nhiệm vụ QLNN trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, an ninh, quốc phòng ở cơ sở nhằm bảo đảm hiệu lực và hiệu quả quản lý cao*”.

2.2.2.3. *Đặc điểm năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã*

Xuất phát từ chức trách nhiệm vụ của CBCCCQCX, NLQL của CBCCCQCX có những đặc điểm sau đây:

Thứ nhất, năng lực thực thi công vụ. Nói đến công vụ là nói đến trách nhiệm

của CBCC trong việc thực hiện quyền và nghĩa vụ nhằm mục tiêu phục vụ người dân và xã hội. Lĩnh vực này liên quan tới cá tính và giá trị, niềm tin của mỗi CBCCCCQX và những yếu tố này định hướng cách thức xử lý công việc của họ. Lĩnh vực cá nhân của năng lực bao gồm khả năng đưa ra sáng kiến có giá trị, dám chịu trách nhiệm, sáng tạo, có khả năng phân biệt cái gì là quan trọng đối với công việc và cái gì thì không quan trọng và có “khát vọng” đạt được kết quả. Năng lực của CBCCCCQX được coi là khả năng của một người để làm được công việc được giao, để xử lý một tình huống (thậm chí cả tình huống không được dự báo trước) và để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể trong một môi trường xác định.

Thứ hai, năng lực thực thi công vụ của tập thể (năng lực nhóm): Năng lực không chỉ liên quan đến mỗi CBCCCCQX mà còn liên quan tới việc tổng hợp năng lực của cả đội ngũ CBCCCCQX để biến chúng thành năng lực tập thể của tổ chức. Năng lực tập thể giúp kết hợp tất cả các năng lực khác nhau và sử dụng chúng một cách tốt nhất nhằm đạt được các mục tiêu tổng thể của cơ quan, tổ chức và góp phần vào việc phát triển tổ chức, năng lực chức năng bao gồm các khả năng, ví dụ như biết phân tích và giải quyết vấn đề trong các tình huống khác nhau, biết cách giải thích cho người khác và chia sẻ kinh nghiệm học tập với đồng nghiệp. Thêm vào đó, biết rút ra kinh nghiệm thực tế, biết điều chỉnh cho phù hợp với môi trường thay đổi và biết hòa nhập những thứ đó với các điểm mạnh của riêng mình, tức là biết thực hiện nhiệm vụ một cách thực sự. Mối quan hệ giữa năng lực của mỗi CBCCCCQX và năng lực tập thể là một mối quan hệ biện chứng. Năng lực không chỉ tồn tại trong mỗi CBCCCCQX, mà năng lực của tổ chức được xây dựng trên cơ sở kết hợp có hiệu quả năng lực của nhiều CBCCCCQX trong cơ quan, tổ chức. Năng lực của tập thể là tạo điều kiện hỗ trợ sự phát triển năng lực của các công chức hành chính nhà nước và sau đó biết cách tổng hợp các năng lực đó một cách có hiệu quả và hiệu suất sao cho hệ thống quản lý hành chính thực thi công vụ để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Thứ ba, năng lực dự báo, phán đoán, khả năng xử lý tình huống, khả năng hành động của mỗi CBCCCCQX trong quá trình thực hiện chức năng nhiệm vụ. Khả năng dự báo, phán đoán, thực chất là nhà lãnh đạo, quản lý có tầm nhìn về tương lai. Đó là “ý tưởng” về tương lai mà hệ thống tổ chức đưa ra. Tầm nhìn là một dạng chiến lược mà hệ thống quản lý hành chính cần hướng tới. Nó chỉ ra con đường cần đi, các giai đoạn cần vượt qua. Tầm nhìn là nơi để huy động sức lực của mỗi công chức hành chính nhà nước, mỗi tổ chức. Tầm nhìn cho phép mỗi nhà lãnh đạo, quản lý biết được các đặc điểm của hệ thống tổ chức theo hình dung của họ. CBCCCCQX cần nguồn nhân lực như thế nào cho tổ chức của mình, cần các năng lực gì. Khả năng xử lý tình

huống, đó là việc CBCCCCQX tìm hiểu để nắm bắt được những việc đang diễn ra trong lĩnh vực công tác, hoạt động của mình, cũng như ngay chính trong hệ thống quản lý hành chính của mình. Tìm cách tốt nhất cập nhật thông tin đầy đủ, kịp thời cho mọi thành viên trong hệ thống tổ chức của mình.

Khả năng hành động đó là việc CBCCCCQX lên kế hoạch chiến lược đối với nguồn nhân lực cho phép huy động được đúng người, đúng lúc, đúng chỗ. Thách thức này phụ thuộc vào khả năng đọc và hiểu đúng môi trường cũng như hiểu rõ những năng lực cần thiết để thực thi công việc một cách hiệu quả nhất. CBCCCCQX phải biết dung hòa nhu cầu của tổ chức với mong đợi của mỗi công chức hành chính nhà nước và phải nhìn nhận hoạt động lãnh đạo, quản lý như một phần tất yếu và là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển năng lực và quản lý tri thức của hệ thống quản lý hành chính nhà nước.

2.2.2.4. Các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Do khái niệm cán bộ và khái niệm công chức không có sự khác biệt nhiều; đều dùng để chỉ đội ngũ nhân viên làm việc trong các cơ quan nhà nước, hưởng lương từ ngân sách nên NLQL của cán bộ và NLQL của công chức cũng gần như tương đồng với nhau. Do đó, các yếu tố cấu thành NLQL của CBCCCCQX được xác định gồm:

2.2.2.4.1. Kiến thức quản lý

Kiến thức quản lý là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lĩnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi và có khả năng vận dụng vào công việc quản lý của mình. Các kiến thức mà CBCCCCQX cần có bao gồm các kiến thức về trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo, trình độ quản lý.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của CBCCCCQX là trình độ được đào tạo qua các trường lớp có văn bằng chuyên môn phù hợp với yêu cầu của công việc. Trình độ chuyên môn đào tạo ứng với hệ thống văn bằng hiện nay. Tuy nhiên, khi xem xét về trình độ chuyên môn đào tạo với yêu cầu thực tế của công việc.

Trình độ quản lý là những kiến thức đòi hỏi CBCCCCQX phải có, để giải quyết các vụ việc cụ thể đặt ra trong quá trình điều hành, quản lý. Quản lý vừa là hoạt động khoa học, vừa là hoạt động nghệ thuật, vừa là một nghề cho nên yêu cầu các CBCCCCQX phải am hiểu sâu sắc về kiến thức quản lý và phải vận dụng linh hoạt các kiến thức đó vào giải quyết những vụ việc cụ thể.

Các kiến thức bổ trợ khác cũng cần thiết cho CBCCCCQX như kiến thức về trách nhiệm xã hội, quản lý sự thay đổi, hội nhập kinh tế quốc tế, kiến thức ngoại ngữ, tin học...

Trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu, luận án đã lựa chọn được các tiêu chí sau phản ánh kiến thức quản lý chung của CBCCCQCX, đó là:

- Kiến thức về quản lý nhà nước, được xác định bao gồm hoạt động của nhà nước trên các lĩnh vực lập pháp, hành pháp và tư pháp nhằm thực hiện các chức năng đối nội và đối ngoại của nhà nước; những vấn đề liên quan đến thủ tục hành chính, về tư tưởng của Nhà nước trong các hoạt động chính trị – xã hội; điều hành của bộ máy nhà nước, hoạt động của các tổ chức nhà nước trên các phương diện luật pháp, hành pháp và tư pháp; quá trình tổ chức, quá trình điều hành của hệ thống cơ quan hành chính nhà nước đối với xã hội và hành vi hoạt động của con người theo pháp luật.

- Kiến thức “lý luận chính trị: Trang bị trình độ lý luận chính trị theo tiêu chuẩn quy định cho các chức danh cán bộ, ngạch công chức và chức danh lãnh đạo quản lý”, đó là các văn kiện, nghị quyết của Đảng.

- Kiến thức pháp luật: nhằm làm cho đội ngũ CBCC cấp xã lĩnh hội, nắm vững một cách có hệ thống và tăng thêm vốn kiến thức pháp luật, kỹ năng thực hiện pháp luật trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình đồng thời góp phần tuyên truyền, phổ biến và nâng cao luật ý thức chấp hành pháp luật của nhân dân địa phương. Kiến thức pháp luật cho cán bộ, công chức cấp xã gồm: kiến thức pháp luật về cơ cấu, tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của chính quyền cấp xã; kiến thức pháp luật về trình tự, thủ tục thực hiện các hoạt động quản lý nhà nước thuộc thẩm quyền của cấp xã; kiến thức pháp luật về quyền tự do dân chủ và lợi ích hợp pháp của công dân; kiến thức pháp luật về khiếu nại, tố cáo và giải quyết khiếu nại, tố cáo; kiến thức pháp luật về thực hiện dân chủ ở cơ sở,...

- Kiến thức văn hóa giao tiếp: Trong giao tiếp và ứng xử, cán bộ, công chức phải có thái độ lịch sự, tôn trọng. Ngôn ngữ giao tiếp phải rõ ràng, mạch lạc; không nói tục, nói tiếng lóng, tiếng địa phương, không to tiếng hoặc quát nạt.

- Kiến thức về chuyên môn: Bồi dưỡng kiến thức chuyên ngành theo từng vị trí công việc. Tổng hợp yêu cầu về tiêu chuẩn về kiến thức chuyên môn của từng chức vụ, chức danh đội ngũ CBCCCQCX như sau:

Chức danh	Nhiệm vụ chính
Chủ tịch, PCT HĐND	<ul style="list-style-type: none"> • Có trình độ trung cấp chuyên môn trở lên đối với khu vực đồng bằng. Với khu vực miền núi phải được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn tương đương trình độ sơ cấp trở lên. Ngành chuyên môn phù hợp với

Chức danh	Nhiệm vụ chính
	<p>đặc điểm kinh tế - xã hội của từng loại hình đơn vị hành chính xã, phường, thị trấn. Đã qua lớp bồi dưỡng quản lý hành chính Nhà nước, nghiệp vụ quản lý kinh tế, kiến thức và kỹ năng hoạt động đại biểu Hội đồng nhân dân cấp xã.</p>
CT, PCT UBND	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng, có trình độ trung cấp chuyên môn trở lên. Với miền núi phải được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn (tương đương trình độ sơ cấp trở lên), nếu giữ chức vụ lần đầu phải có trình độ trung cấp chuyên môn trở lên. Ngành chuyên môn phải phù hợp với đặc điểm kinh tế - xã hội của từng loại hình đơn vị hành chính xã, phường, thị trấn. Đã được bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý hành chính Nhà nước, quản lý kinh tế.
Công chức Tài chính - Kế toán	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng có trình độ trung cấp Tài chính Kế toán trở lên. Với công chức đang công tác ở khu vực miền núi hiện nay, tối thiểu được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn Tài chính - Kế toán; nếu mới được tuyển dụng lần đầu phải có trình độ trung cấp Tài chính - Kế toán trở lên. Phải qua bồi dưỡng quản lý hành chính Nhà nước sau khi tuyển dụng. Ở khu vực đồng bằng và đô thị phải sử dụng được kỹ thuật tin học trong công tác chuyên môn.
Công chức Tư pháp - Hộ tịch	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng có trình độ trung cấp Luật trở lên và phải qua lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tư pháp cấp xã sau khi được tuyển dụng. Với công chức đang công tác ở khu vực miền núi hiện nay, tối thiểu được bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ tư pháp cấp xã; nếu mới được tuyển dụng lần đầu phải có trình độ trung cấp luật trở lên. Phải qua bồi dưỡng quản lý hành chính Nhà nước sau khi được tuyển dụng. Ở khu vực đồng bằng và đô thị phải sử dụng được kỹ thuật tin học trong công tác chuyên môn.
Công chức Địa chính - xây dựng - đô thị/ công chức Địa chính - nông nghiệp - xây dựng và môi trường	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng có trình độ trung cấp Địa chính hoặc trung cấp Xây dựng trở lên. Với công chức đang công tác ở khu vực miền núi hiện nay, tối thiểu được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn Địa chính hoặc xây dựng; nếu mới được tuyển dụng lần đầu phải có trình độ trung cấp Địa chính hoặc xây dựng trở lên. Sau khi được tuyển dụng phải qua bồi dưỡng về quản lý đất đai, đo đạc bản đồ, quản lý hành chính Nhà nước. ở khu vực đồng bằng và đô thị phải sử dụng được kỹ thuật tin học trong công tác chuyên môn.

Chức danh	Nhiệm vụ chính
<i>công chức Văn phòng - Thống kê</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng có trình độ trung cấp Văn thư, lưu trữ hoặc trung cấp Hành chính, trung cấp Luật trở lên. Với công chức đang công tác ở khu vực miền núi hiện nay, tối thiểu được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn về một trong các ngành chuyên môn trên; nếu mới được tuyển dụng lần đầu phải có trình độ trung cấp của một trong ba ngành chuyên môn trên. Sau khi được tuyển dụng phải qua bồi dưỡng quản lý hành chính Nhà nước (nếu chưa qua trung cấp hành chính). Ở khu vực đồng bằng và đô thị phải sử dụng được kỹ thuật tin học phục vụ công tác chuyên môn.
<i>công chức Văn hoá - Xã hội</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng phải đạt trung cấp về văn hoá nghệ thuật (chuyên ngành) hoặc trung cấp quản lý Văn hoá - Thông tin hoặc trung cấp nghiệp vụ Lao động - Thương binh và xã hội trở lên. Với công chức đang công tác ở khu vực miền núi hiện nay, tối thiểu được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn về một trong các ngành chuyên môn trên; nếu mới được tuyển dụng lần đầu phải có trình độ trung cấp trở lên về một trong các ngành chuyên môn nêu trên. Sau khi được tuyển dụng phải qua bồi dưỡng quản lý hành chính Nhà nước và ngành chuyên môn còn thiếu liên quan tới nhiệm vụ được giao. Sử dụng thành thạo các trang thiết bị phù hợp với ngành chuyên môn. Ở khu vực đồng bằng và đô thị phải sử dụng được kỹ thuật tin học trong công tác.
<i>Trưởng công an xã</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng phải đạt trình độ tương đương trung cấp chuyên môn ngành công an trở lên. Với công chức đang công tác ở khu vực miền núi hiện nay, tối thiểu được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn ngành công an, nếu mới được tuyển dụng lần đầu phải được bồi dưỡng chương trình huấn luyện trưởng công an xã theo quy định của Công an cấp trên. Sau khi được tuyển dụng phải qua bồi dưỡng quản lý hành chính Nhà nước. Sử dụng thành thạo các trang thiết bị phù hợp với ngành chuyên môn.
<i>Chỉ huy trưởng Quân sự</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ở khu vực đồng bằng phải đạt trình độ tương đương trung cấp về quân sự của sĩ quan dự bị cấp phân đội trở lên. Đối với công chức đang công tác ở khu vực miền núi hiện nay, tối thiểu được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn ngành quân sự; nếu mới được tuyển dụng lần đầu phải tương đương trung cấp quân sự của sĩ quan dự bị cấp phân

Chức danh	Nhiệm vụ chính
	đội trở lên. Sau khi được tuyển dụng phải qua bồi dưỡng quản lý Nhà nước về quốc phòng cấp xã. Sử dụng thành thạo trang, thiết bị phục vụ công tác chuyên môn.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

- Kiến thức tin học, bao gồm các kiến thức giới thiệu về tin học văn phòng cơ bản đến nâng cao; giới thiệu về mạng và khai thác thông tin trên mạng; các ứng dụng của công nghệ thông tin - truyền thông; các vấn đề an toàn thông tin cơ bản khi làm việc với máy tính; kiến thức cơ bản về internet. Sử dụng Web. Sử dụng thư điện tử; Các biện pháp đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin dữ liệu. An toàn mạng. Sử dụng Web an toàn. Quản lý dữ liệu an toàn; Kiến thức cơ bản về văn bản, soạn thảo và xử lý văn bản.

- Kiến thức về ngoại ngữ, bao gồm kiến thức tiếng anh giao tiếp cơ bản đến nâng cao; có khả năng đọc và nghiên cứu tài liệu tiếng anh

2.2.2.4.2. Kỹ năng quản lý

Kỹ năng quản lý của CBCCCQCX chính là năng lực thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động. Kỹ năng quản lý CBCCCQCX thể hiện sự thành thạo của mỗi người khi vận dụng sự hiểu biết trong thực tế điều hành nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. CBCCCQCX đòi hỏi phải có được các kỹ năng liên quan đến quản lý bản thân, kỹ năng liên quan đến quản lý đội ngũ và kỹ năng để quản lý tổ chức. Kỹ năng quan hệ (với cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, với dân và tổ chức); kỹ năng ra quyết định, thực thi - quản lý và kiểm tra... Kỹ năng quản lý như giao tiếp, động viên khuyến khích, phát triển đội ngũ, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh và kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm. Kỹ năng quản lý tổ chức như xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; tổ chức và triển khai công việc; huy động và phối hợp các nguồn lực; xây dựng và phát triển văn hóa; khởi xướng sự thay đổi.

Trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu kết hợp, luận án đã lựa chọn được các tiêu chí sau phản ánh kỹ năng quản lý chung của CBCCCQCX, đó là:

(1)- Kỹ năng tổ chức và triển khai công việc: Đề xuất những phương án tổ chức, thực hiện công việc tận dụng tốt được nguồn lực có sẵn (vật chất, nhân lực, công nghệ....) và đảm bảo được chất lượng đầu ra.

(2) Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng: Quyền lực, tầm ảnh hưởng giữ vai trò quyết định trong công tác quản lý. Quyền lực là khả năng ra quyết định và bắt buộc tuân thủ quyết định. Trong đó ảnh hưởng là những kỹ năng mà con người sử dụng

quyền lực để thay đổi hay củng cố thái độ, quan điểm hoặc hành vi của người khác. Vì thế, nếu CBCCCQCX chỉ biết cách nắm giữ quyền lực để điều hành công việc thì vẫn chưa đủ, mà họ còn phải biết vận dụng quyền lực của mình để gây ảnh hưởng tích cực với người khác và phải biết sử dụng nghệ thuật thuyết phục khéo léo để mọi người tuân theo nhằm đem lại hiệu quả cao trong công việc.

(3)- Kỹ năng tạo động viên, phát triển đội ngũ: Kỹ năng tạo động lực làm việc cho nhân viên của CBCCCQCX nghĩa là biết cách sử dụng các công cụ kinh tế, hành chính, tổ chức, giáo dục, tâm lý để tác động lên nhân viên, làm cho họ hành động một cách tích cực, sáng tạo, có kết quả và hiệu quả cao vì mục tiêu chung của lãnh đạo, quản lý, điều hành tại địa phương.

(4)- Kỹ năng giao tiếp, đàm phán: Kỹ năng giao tiếp, đàm phán hiệu quả là thuộc tính hết sức cần thiết và rõ rệt của CBCCCQCX, nó quyết định thành công trong công việc và hoàn thành công việc. Kỹ năng này có thể liên quan với nhiều hoạt động từ giao tiếp bằng văn bản đến giao tiếp bằng lời nói của mỗi CBCCCQCX.

(5)- Kỹ năng xử lý xung đột, hòa giải: Xung đột giữa các cá nhân, các bộ phận, các tổ chức là tồn tại tất yếu, bởi vì các xung đột đó là kết quả của sự khác biệt nhất định về lợi ích, nền tảng gia đình, giá trị văn hoá hoặc các đặc điểm cá nhân. Nhiệm vụ của CBCCCQCX là giải quyết các xung đột một cách hợp tình, hợp lý và cố gắng duy trì ở mức độ tối thiểu. Điều này đòi hỏi hai tập hợp kỹ năng, đó là CBCCCQCX phải dự đoán chính xác các nguyên nhân và chọn lựa chiến lược quản lý xung đột hợp lý, đồng thời CBCCCQCX phải giải quyết hiệu quả những bất hoà mà vẫn bảo đảm các quan hệ cá nhân không bị phá vỡ và gây hậu quả nguy hiểm.

(6)- Kỹ năng quản lý sự căng thẳng: CBCCCQCX luôn phải đối mặt với muôn vàn vấn đề trong hoạt động tại địa phương, nhất là bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa ngày càng thay đổi nhanh chóng trên mọi phương diện. Khi đó, CBCCCQCX cần phải nghiêm túc nhìn nhận, đánh giá và có biện pháp giảm thiểu căng thẳng. Quản lý sự căng thẳng có nghĩa là loại trừ sự căng thẳng, cũng có nghĩa là tạo ra một môi trường mới cho cá nhân mà không còn căng thẳng tới mức tiêu cực tác động. Điều đó đòi hỏi CBCCCQCX phải biết sử dụng kỹ năng quản lý căng thẳng.

(7) Kỹ năng ủy quyền: Ủy quyền là hoạt động phân phối trách nhiệm thông qua chức năng của tổ chức và là một trong những quyết định quan trọng nhất trong quản lý. Ủy quyền và việc ủy nhiệm công việc một cách chính thức để người được trao quyền chịu trách nhiệm những công việc cụ thể.

(8)- Kỹ năng sử dụng tin học: “Cùng với sự phát triển của công nghệ viễn thông” ngày nay mạng lưới thông tin toàn cầu Internet đã ngày càng trở thành phương tiện truyền thông cực kỳ hữu ích. Để đáp ứng những yêu cầu trong quản lý, đòi hỏi CBCCCQCX phải nắm bắt và sử dụng thành thạo các chương trình trên máy vi tính ít nhất là phục vụ hiệu quả cho công việc hàng ngày cần thiết của mình. Cán bộ, công chức, viên chức phải biết cơ bản về tin học ứng dụng văn phòng, soạn thảo văn bản và sử dụng thư điện tử trong việc trao đổi thông tin

(9) – Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ: Phát triển và hội nhập kinh tế đang ngày càng mở rộng cả quy mô và chất lượng trên phạm vi toàn cầu. Việc sử dụng ngoại ngữ để sử dụng ngoại ngữ cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc, giao tiếp, soạn thảo văn bản và nghiên cứu tài liệu tiếng anh ở mức cơ bản là cần thiết đối với CBCCCQCX.

2.2.2.4.3 Phẩm chất, thái độ

Phẩm chất, thái độ được nhận biết ở tính nhất quán, tính sẵn sàng của những phản ứng của con người hướng tới một nhóm đối tượng nhất định. Phẩm chất, thái độ của CBCCCQCX là tổng hòa các yếu tố bên trong, trên cơ sở các phẩm chất sinh lý, hình thành các phẩm chất tâm lý thông qua hoạt động, quan hệ giao lưu trong thực tiễn đời sống và trong công tác của người CBCCCQCX. Phẩm chất, thái độ của CBCCCQCX “thường bao gồm các nhân tố thuộc về thế giới quan tiếp nhận và phản ứng lại các thực tế, xác định giá trị, giá trị ưu tiên. Các phẩm chất cần có để đảm bảo tính hiệu quả trong công tác” của CBCCCQCX bao gồm: tầm nhìn xa trông rộng, tính mạo hiểm và quyết đoán, ham học hỏi, tư duy đổi mới và sáng tạo, linh hoạt và nhạy bén, trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp, tính bao quát, tự tin...

Trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu kết hợp, luận án đã lựa chọn được các tiêu chí sau phản ánh thái độ quản lý chung của CBCCCQCX, đó là:

1)- Đổi mới sáng tạo, bao gồm nhận thức về thay đổi; nội dung của sự thay đổi và sáng tạo của cá nhân và cấp độ tổ chức, hoạch định sự thay đổi, quản lý sự thay đổi - Vượt qua các kháng cự. CBCCCQCX có phẩm chất sáng tạo sẽ có khả năng thoát khỏi khuôn mẫu và đưa ra các giải pháp độc đáo và hiệu quả.

2)- Ý thức trách nhiệm trong công việc: Trách nhiệm của một người là việc người đó phải đảm bảo một kết quả phải xảy ra trong tương lai một cách chính xác và kịp thời (kể cả có ý thức hoặc vô ý thức). Nếu không hoàn thành trách nhiệm là mắc lỗi, và người đó phải gánh chịu hậu quả không tốt xảy ra do lỗi đó của mình.

3)- Mỗi quan hệ đồng nghiệp và nhân dân: Trong giao tiếp và ứng xử, cán bộ, công chức phải có thái độ lịch sự, tôn trọng. Ngôn ngữ giao tiếp phải rõ ràng, mạch lạc; không nói tục, nói tiếng lóng, tiếng địa phương, không to tiếng hoặc quát nạt.

4)- Khả năng chịu áp lực cao: CBCCCQCX phải có khả năng chịu được áp lực cao của công việc trong một thời gian dài. Do đặc trưng công việc của CBCCCX là gần dân nhất, là nơi tổ chức các văn bản của cấp trên, nên cường độ làm việc cũng căng thẳng.

5) Tự tin, quyết đoán: Tự tin là tin vào bản thân, tin vào khả năng làm việc, khả năng suy nghĩ của mình. Tự tin giúp CBCCCQCX quyết đoán trong chọn lựa, thêm nghị lực làm việc, tập trung vào mục tiêu theo đuổi.

6) Linh hoạt: Linh hoạt là khả năng thích ứng với các tình huống thay đổi. CBCCCX linh hoạt có khả năng đưa ra những thay đổi kịp thời phù hợp với sự thay đổi, biến động.

7) Ham học hỏi: thể hiện tâm huyết của CBCCCQCX đối với thực thi công vụ, luôn muốn đột phá vươn lên và luôn hướng về phía trước.

8) Đạo đức công vụ: Đạo đức công vụ là sự tổng hòa của hai nhóm đạo đức khi thực thi công việc của công chức và được pháp luật quy định vụ thể công chức thực thi công việc của nhà nước giao cho, đòi hỏi phải có cả đạo đức cá nhân, xã hội theo hướng tích cực, được xã hội chấp nhận, mặt khác họ phải có đạo đức nghề nghiệp theo từng loại nghề cụ thể”. “Đạo đức thực thi công việc của công chức phải tự trong lòng mỗi một công chức phải nhận thực đúng ba yếu tố: đạo đức cá nhân, xã hội; đạo đức nghề nghiệp; những quy định pháp luật riêng cho hoạt động công vụ.

2.2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Từ những nhóm yếu tố cấu thành năng lực quản lý của NLQL CBCCCQCX nêu trên, có thể thấy những yếu tố tác động để hình thành và phát triển NLQL CBCCCQCX là rất đa dạng. Những yếu tố đó tác động từ nhiều phía, nhiều góc độ và ở các mức độ khác nhau ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển năng lực quản lý CBCCCQCX. Các yếu tố ảnh hưởng đến NLQL CBCCCQCX bao gồm các nhóm sau:

- Nhóm yếu tố thuộc về bản thân CBCCCQCX, như: tư chất, năng khiếu bẩm sinh: Đó là khả năng thiên phú mà bản thân CBCCCQCX có được thể hiện bằng tư chất thông minh, tư duy nhạy bén, khả năng tổ chức, khả năng tiếp nhận, xử lý thông tin một cách nhanh chóng và đúng đắn...Khả năng này có được là khả năng tự nhiên

và tỷ lệ những CBCCCQCX có khả năng này là ít; 2i) ý thức học tập và tự rèn luyện: Để có được năng lực quản lý nhất định và ngày càng cao thì bản thân CBCCCQCX phải có ý thức học tập và rèn luyện để có thể bổ sung và nâng cao năng lực quản lý của mình. CBCCCQCX nếu được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm và ham học hỏi sẽ có năng lực quản lý tốt hoàn thành nhiệm vụ được giao; 3i) Sức khỏe: CBCCCQCX có ý thức, quyết tâm trong học tập rèn luyện nhưng sức khỏe không đảm bảo sẽ không thể làm việc hiệu quả và đạt kết quả cao. CBCCCQCX có thể trạng khỏe mạnh, đầu óc tinh thần minh mẫn sẽ tác động tới khả năng hoạt động trong công việc và cuộc sống; 4i) Truyền thống văn hóa gia đình: Các cá nhân sinh ra đều được nuôi dưỡng và phát triển trong các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau, trong đó truyền thống văn hóa gia đình có tác động lớn đến hình thành tư duy, năng lực và nhân cách cá nhân. Một gia đình có truyền thống giao dục nề nếp, các thế hệ có truyền thống hiếu học, truyền thống kinh doanh,... thì sẽ ảnh hưởng lớn tới trí tuệ, tính cách, xu hướng hoạt động, nhân cách và năng lực của các thế hệ tiếp theo.

- Đặc điểm của địa phương và dân cư: việc hình thành và phát triển năng lực lãnh đạo của CBCCCQCX còn phụ thuộc nhiều yếu tố liên quan đến đặc điểm của địa phương, địa bàn, dân cư. Ngoài ra mức độ thể hiện của các tố chất, năng lực của CBCCCQCX cũng khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm và tính chất, trình độ học vấn,... của các CBCC dưới quyền.

- Nhóm nhân tố thuộc về cơ chế, chính sách đối với CBCCCQCX cũng ảnh hưởng đến NLQL của CBCCCQCX, đó là hệ thống các chính sách quản lý Nhà nước từ Trung ương đến địa phương như: chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ; chính sách ĐTBĐ nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho CBCCCQCX; chính sách kiểm tra, đánh giá CBCCCQCX,...

2.3. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

2.3.1. Khái niệm về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Từ điển Bách khoa Việt Nam (1995) định nghĩa đào tạo là: *“Quá trình tác động đến con người, nhằm làm cho con người đó lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... một cách có hệ thống theo những tiêu chuẩn nhất định, để chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống, có khả năng nhận sự phân công lao động xã hội nhất định”*.

Theo khoản 1, Điều 5, Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/3/2010 của Chính phủ thì: *“Đào tạo là quá trình truyền thụ, tiếp nhận có hệ thống những tri thức, kỹ năng theo quy định của từng cấp học, bậc học”*.

Như vậy, đào tạo được xem như là một quá trình làm cho người được đào tạo có kiến thức chuyên môn, nghề nghiệp, kỹ năng nghiệp vụ theo tiêu chuẩn nhất định do yêu cầu, đòi hỏi của công việc. Đào tạo CBCCCQCX để giúp cho họ đạt được những yêu cầu về kiến thức chuyên môn, nghề nghiệp, kỹ năng nghiệp vụ theo tiêu chuẩn chung đối với từng ngạch, bậc hành chính của từng công chức và phù hợp với yêu cầu, đòi hỏi của từng chức danh, công việc của công chức đảm nhiệm trong cơ quan.

Đào tạo CBCC nói chung, trong đó CBCCCQCX nói riêng, chỉ giới hạn trong phạm vi điều chỉnh của Luật CBCC và một số văn bản pháp luật có liên quan; được tiến hành chủ yếu ở các cơ sở đào tạo CBCC của Đảng và Nhà nước: Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh; các Học viện, Trường, Trung tâm ĐTBĐ CBCC của các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ; các Trường Chính trị trong cả nước nhằm thực hiện công cuộc cải cách HCNN nước ta hiện nay.

Trước đây, trong công tác ĐTBĐ CBCC chúng ta thường sử dụng khái niệm “đào tạo lại” để chỉ một quá trình ĐTBĐ những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo cho CBCC có sự thay đổi nghề nghiệp hay phương thức hoạt động nghề nghiệp; hoặc đáp ứng những thay đổi của môi trường làm việc. Hiện nay, khái niệm này hầu như không còn được sử dụng bởi tính đa nghĩa của nó.

Khái niệm “đào tạo” trong “ĐTBĐ CBCC” cũng có những khía cạnh nội hàm khác biệt so với khái niệm đào tạo thuần túy được sử dụng phổ biến trong xã hội và hệ thống giáo dục quốc dân. Đó là, “đào tạo” trong “ĐTBĐ CBCC” gần nghĩa với “bồi dưỡng”. Tuy nhiên, khác với “bồi dưỡng” là đào tạo còn trang bị kiến thức, kỹ năng mới - những loại kiến thức và kỹ năng mà trước đó người CBCC có thể chưa được học, chưa được đào tạo. Ví dụ một người vừa tốt nghiệp đại học, trong quá trình đào tạo tại trường chỉ được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ, hầu như chưa được trang bị kiến thức về nền HCNN. Sau khi được tuyển dụng vào cơ quan hành chính với hình thức thi tuyển, họ phải được trang bị những kiến thức này. Cũng như trước đây chúng ta chưa biết nhiều về nền kinh tế thị trường, thì nay chúng ta phải tìm hiểu và học cách quản lý nó cho phù hợp với nền kinh tế nước ta. Đó cũng là nội dung đào tạo, mặc dù có thể thời gian đào tạo không lâu, quy mô đào tạo không lớn như “đào tạo” trong hệ thống giáo dục quốc dân. Mặt khác, “đào tạo” theo cách hiểu này cũng không phải đào tạo thành nghề.

Do vậy, khái niệm “đào tạo” trong “ĐTBĐ CBCC” có một ngữ nghĩa nằm giữa hai khái niệm “đào tạo” và “bồi dưỡng” với ý nghĩa thuần túy của chúng. Do có những nội hàm riêng như vậy mà “đào tạo” trong “ĐTBĐ CBCC” vẫn còn tồn tại và dần trở thành từ vựng của tiếng Việt, được xác định trong một hoạt động tương đối đặc biệt

của hoạt động ĐTBD CBCC.

Bồi dưỡng là quá trình cập nhật hóa kiến thức, kỹ năng còn thiếu hoặc lạc hậu và bổ túc thêm những kinh nghiệm. Các hoạt động này nhằm tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội để củng cố, mở rộng một cách có hệ thống những tri thức kỹ năng, chuyên môn, nghiệp vụ sẵn có để lao động nghề nghiệp có hiệu quả hơn và thường được xác nhận bằng một chứng chỉ. Do đó, bồi dưỡng là giai đoạn tiếp theo sau đào tạo, là hoạt động hướng vào mục tiêu liên tục bổ sung kiến thức, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp; nâng cao năng lực nói chung cho những người đó được đào tạo sau một thời gian công tác nhất định.

Theo Điều 5 Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/3/2010 của Chính phủ xác định: *“Bồi dưỡng là hoạt động trang bị, cập nhật, nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc. Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch là trang bị kiến thức, kỹ năng hoạt động theo chương trình quy định cho từng ngạch công chức. Bồi dưỡng theo chức vụ lãnh đạo, quản lý là trang bị kiến thức, kỹ năng, phương pháp làm việc theo chương trình quy định cho từng chức vụ lãnh đạo, quản lý. Bồi dưỡng theo vị trí việc làm là trang bị, cập nhật kiến thức, kỹ năng, phương pháp cần thiết để làm tốt công tác được giao”*.

Đối với CBCCCQCX, việc bồi dưỡng kiến thức về quản lý hành chính và nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng thực thi công vụ, về các chính sách, pháp luật, về ngoại ngữ, tin học...v.v... là yêu cầu hết sức quan trọng, đòi hỏi phải được tiến hành một cách thường xuyên với những nội dung thích hợp.

Trong điều kiện hiện nay, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học và công nghệ, sự bùng nổ của thông tin đại chúng, bên cạnh đó chính sách pháp luật của nhà nước luôn có sự điều chỉnh, bổ sung, sửa đổi để kịp thời điều chỉnh các quan hệ xã hội mới phát sinh một cách kịp thời, đảm bảo cho sự nghiệp cải cách kinh tế, cải cách nền HCNN. Do vậy, bồi dưỡng kiến thức về quản lý hành chính và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng thực thi công vụ cho công chức hành chính là vấn đề quan trọng và mang tính cấp thiết.

Như vậy, khái niệm đào tạo và bồi dưỡng rất gần nhau. Nếu đào tạo được xem như là một quá trình trang bị, kiến thức mới mà trước đó người công chức chưa được đào tạo, làm cho người công chức “trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định” thì bồi dưỡng được xác định là quá trình nâng cao trình độ chuyên môn, kiến thức kỹ năng nghề nghiệp một cách thường xuyên, quá trình tăng cường năng lực nói chung trên cơ sở kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo làm cho người công chức “tăng thêm năng lực hoặc phẩm chất”.

Ở đây, trong phạm vi nghiên cứu đưa ra một định nghĩa chung cho ĐTBĐ CBCCCQX là: *“Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã là quá trình truyền thụ kiến thức, kỹ năng về chuyên môn, nghiệp vụ dưới các hình thức khác nhau cho CBCCCQX phù hợp với yêu cầu, thực hiện và hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ quản lý trên các lĩnh vực kinh tế, văn hóa, xã hội, chính trị, an ninh, quốc phòng ở cơ sở nhằm bảo đảm hiệu lực và hiệu quả quản lý cao, do các cơ sở ĐTBĐ thực hiện”*.

ĐTBĐ CBCCCQX nhằm hướng tới các mục đích sau:

- ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX là cơ sở, nền tảng để nâng cao năng lực hiệu quả thực thi công vụ của người CBCCCQX. ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX sẽ giúp cho đội ngũ CBCCCQX có khả năng xem xét và giải quyết các tình huống thực tiễn ở địa phương một cách khoa học, làm cho người cán bộ, nhất là cán bộ lãnh đạo, quản lý phát huy tốt hơn năng lực công tác và hoạt động có hiệu quả cao hơn; khắc phục được lối làm việc theo kinh nghiệm, quản lý thủ công, thiếu khoa học... Mặt khác, ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX sẽ giúp cho đội ngũ CBCCCQX cập nhật thường xuyên với những văn bản mới, hiểu được những chủ trương, đường lối, chính sách cụ thể của Đảng và Nhà nước qua từng giai đoạn cách mạng khác nhau, biết cách vận dụng các chính sách mới, phù hợp hơn với điều kiện hoàn cảnh cụ thể ở địa phương, đơn vị.

- ĐTBĐ nhằm thực hiện chuẩn hóa đội ngũ CBCCCQX. Mỗi chức danh CBCCCQX muốn thực hiện đầy đủ nhiệm vụ, công vụ được giao, phải có trình độ học vấn, quản lý hành chính nhà nước, chuyên môn nghiệp vụ... theo quy định và mới đủ điều kiện để được xếp lương theo chức vụ, ngạch bậc nhất định. Do đó, tiến hành ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX để thực hiện chuẩn hóa đội ngũ này là yêu cầu đặc biệt quan trọng nhằm đảm bảo chất lượng hiệu quả công tác của họ.

- Giảm thời gian ĐTBĐ, làm quen với nhiệm vụ mới của CBCCCQX do chuyển chuyển, đề bạt, thay đổi nhiệm vụ và đảm bảo cho họ có đầy đủ năng lực hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ mới.

Hay nói cách khác, ĐTBĐ CBCCCQX là hoạt động nhằm: *“trang bị, bổ sung, nâng cao kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc; thay đổi thái độ và hành vi; nâng cao hiệu quả thực hiện công việc; hoàn thành những mục tiêu của cá nhân và của tổ chức”*. Để đạt được mục đích ấy, phải không ngừng nâng cao hiệu quả công tác ĐTBĐ CBCCCQX.

2.3.2. Yêu cầu đối với đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Thứ nhất, ĐTBĐ CBCCCQX cần gắn với chức vụ, chức danh của mỗi CBCCCQX. Hoạt động đào tạo bồi dưỡng cần gắn chặt và đáp ứng được các tiêu

chuẩn quy định về chức danh và vị trí việc làm đã được quy định.

Thứ hai, ĐTBĐ CBCCCQCX cần gắn với quy hoạch, kế hoạch bố trí, sử dụng CBCC. Để thực hiện kế hoạch ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQCX cần gắn hoạt động ĐTBĐ với từng vị trí việc làm hoặc chức danh cụ thể, để đảm bảo cho ĐTBĐ đáp ứng khung năng lực trước khi bố trí, sử dụng hoặc quy hoạch chức danh đối với đội ngũ CBCCCQCX theo từng vị trí, chức vụ, chức danh cụ thể. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch ĐTBĐ hoặc tổ chức hoạt động ĐTBĐ cần bám sát kế hoạch, quy hoạch bố trí, sử dụng đội ngũ CBCCCQCX để đảm bảo hoạt động ĐTBĐ có kết quả cụ thể.

Thứ ba, ĐTBĐ CBCCCQCX cần đảm bảo nội dung rộng và toàn diện. Quá trình đào tạo, bồi dưỡng vừa phải đảm bảo trang bị có hệ thống những tri thức, kỹ năng theo quy định của từng ngạch, bậc đào tạo, vừa phải cập nhật và nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc theo từng chức vụ, chức danh, vị trí việc làm theo chức năng nhiệm vụ trong bộ máy. Vì vậy, nội dung ĐTBĐ cũng cần phải xây dựng và thực hiện ở mức độ cần thiết, đủ để đáp ứng yêu cầu của hoạt động ĐTBĐ. Mặt khác, với đối tượng ĐTBĐ là CBCCCQCX lại đặt ra những yêu cầu và tiêu chuẩn nhất định tùy thuộc vào chức năng, nhiệm vụ của từng địa phương. Do vậy, để đáp ứng yêu cầu đó, nội dung ĐTBĐ phải được xây dựng khá toàn diện để đảm bảo trang bị kiến thức, kỹ năng cho người học nhằm đạt được mục tiêu tăng cường năng lực, phẩm chất và tư chất cho đội ngũ CBCCCQCX nhằm hoàn thành chức năng, nhiệm vụ được giao.

Thứ tư, ĐTBĐ CBCCCQCX phải đảm bảo nâng cao trình độ cho đội ngũ CBCC. Đào tạo, bồi dưỡng cho CBCCCQCX phải nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC, đồng thời phải đảm bảo lợi ích cho mỗi CBCC. Do vậy, được tham gia ĐTBĐ là quyền lợi của mỗi CBCCCQCX. Mặt khác, để hoàn thành nhiệm vụ theo quy định, đòi hỏi bản thân CBCC phải nỗ lực nâng cao chất lượng và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Muốn vậy, CBCCCQCX phải tham gia học tập bồi dưỡng để có đủ năng lực hoàn thành nhiệm vụ.

2.3.3. Nội dung quản lý đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

2.3.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng

Xác định nhu cầu ĐTBĐ là một phần của quá trình đào tạo; song đó là bước đầu tiên, quan trọng, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch ĐTBĐ.

Nhu cầu ĐTBĐ là sự thiếu hụt khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu công việc của tổ chức. Việc xác định nhu cầu ĐTBĐ là xác định khi nào? ở bộ phận nào? cần phải ĐTBĐ kỹ năng nào, cho loại CBCC nào và bao nhiêu người.

Nhu cầu ĐTBD CBCCCQCX được xác định dựa trên cơ sở phân tích hai yếu tố cơ bản: Thực trạng chất lượng CBCCCQCX và yêu cầu tiêu chuẩn đối với CBCCCQCX:



Hình 2.1: Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng

Khoảng cách giữa thực trạng và yêu cầu CBCC cần được lấp đầy bằng ĐTBD, nghĩa là lấp đi sự chênh lệch, sự khác nhau giữa CBCCCQCX biết và có thể làm được với cái mà họ cần phải biết và cần có khả năng làm được. Như vậy xác định nhu cầu ĐTBD là xác định sự khác nhau, sự chênh lệch giữa năng lực cần có trong tương lai và cái hiện có của mỗi vị trí công việc nhằm đưa ra những nội dung và hoạt động ĐTBD phù hợp.

Để xác định nhu cầu ĐTBD cần phải căn cứ vào nhu cầu ĐTBD của từng người, nhu cầu ĐTBD của từng đơn vị (thông qua điều tra khảo sát, thống kê, tổng hợp...) và nhu cầu ĐTBD theo định hướng, mục tiêu, chiến lược phát triển của địa phương (trong đó có định hướng phát triển nguồn nhân lực).

+ Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng tại địa phương:

- Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo căn cứ vào tổng hao phí thời gian làm việc cần thiết và quỹ thời gian làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã.

- Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo căn cứ vào số lượng máy móc, trang bị kỹ thuật cần thiết phục vụ công việc hàng ngày của đội ngũ cán bộ công chức cấp xã.

- Phương pháp trực tiếp: Căn cứ vào bảng phân tích công việc và phân tích tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức của đơn vị hành chính cấp xã để xác định trực tiếp số lượng cán bộ cần được đào tạo.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo này rất phức tạp, cần xác định nhu cầu đào tạo CBCC bao gồm:

- Nhu cầu đào tạo tăng để phục vụ công việc bằng nhu cầu cần có trừ đi số đã có.
- Nhu cầu đào tạo thay thế cho những CBCC mất sức lao động, nghỉ hưu, luân chuyển...
- Nhu cầu đào tạo thay thế tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số cán bộ công chức cấp xã.
- Nhu cầu bổ sung chính là nhu cầu đào tạo.

+ Nhu cầu ĐTBĐ của CBCCCQCX bao gồm:

ĐTBĐ về lý luận chính trị: Lý luận chính trị là hệ thống thế giới quan, phương pháp luận, các quan điểm, tri thức về đấu tranh giai cấp, về lãnh đạo quần chúng giành, giữ chính quyền, về lãnh đạo, quản lý; tổ chức xây dựng Đảng, xây dựng Nhà nước và các đoàn thể chính trị - xã hội trong sạch, vững mạnh, được thể hiện chủ yếu và tập trung trong chủ nghĩa Mác-Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh và những quan điểm, chủ trương của Đảng, Nhà nước. ĐTBĐ lý luận chính trị cho đội ngũ CBCCCQCX là quá trình trang bị kiến thức cơ bản và cập nhật, bổ sung những kiến thức mới về lý luận chính trị cho những cán bộ này nhằm nâng cao trình độ, năng lực LĐQL điều hành và thực thi công vụ, hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao, từng bước xây dựng đội ngũ cán bộ có phẩm chất và năng lực đáp ứng tốt yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn cách mạng.

Đào tạo kiến thức về QLNN: ĐTBĐ kiến thức về HCNN và QLNN trong nền kinh tế thị trường “nhằm xây dựng đội ngũ CBCC vững mạnh, tăng cường khả năng thích ứng của công chức trước yêu cầu của nhiệm vụ mới, trang bị những kiến thức, kỹ năng cơ bản về kinh tế thị trường và vai trò của Nhà nước trong cơ chế mới”. Nội dung ĐTBĐ kiến thức, kỹ năng QLNN bao gồm: Trang bị kiến thức, kỹ năng QLNN theo chương trình quy định cho CBCC cấp xã; Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng QLNN chuyên ngành và tương ứng với các vị trí làm việc theo chế độ bồi dưỡng bắt buộc tối thiểu hàng năm.

Đào tạo “kiến thức pháp luật, chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng làm việc”: Nhằm cập nhật “kiến thức về pháp luật, chuyên môn, nghiệp vụ”, “nâng cao trình độ và năng lực thực thi công việc; xây dựng đội ngũ chuyên gia giỏi, có năng lực xây dựng, hoạch định, triển khai và tổ chức thực hiện các chính sách, quản lý các chương trình, dự án có hiệu quả, đáp ứng các mục tiêu phát triển”. Gồm có các chương trình bồi dưỡng những chính sách pháp luật chung, bồi dưỡng và kiến thức về pháp luật

chuyên ngành; các chương trình bồi dưỡng cập nhật, kỹ năng hoạt động, sơ cấp, trung cấp, đại học, sau đại học thuộc các lĩnh vực chuyên môn; các chương trình ĐTBD theo chức danh công chức, ngạch công chức.

ĐTBD về ngoại ngữ, tin học, “kiến thức về hội nhập kinh tế quốc tế” và các kiến thức bổ trợ khác: “Đề tăng cường khả năng giao dịch, nghiên cứu tài liệu”, mở rộng hội nhập kinh tế quốc tế, ứng dụng công nghệ hiện đại, nâng cao năng suất và năng lực làm việc của công chức và hoạt động của cả HTCT.

2.3.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng

Xác định mục tiêu ĐTBD là “xác định đích đến, tiêu chuẩn cần đạt, những kết quả cần đạt được của người tham gia đào tạo khi kết thúc chương trình ĐTBD. Mục tiêu ĐTBD CBCCCQCX là góp phần xây dựng đội ngũ CBCC chuyên nghiệp, vững vàng về chính trị, tinh thông nghiệp vụ có đủ năng lực xây dựng HTCT, Nhà nước pháp quyền XHCN tiên tiến, hiện đại”.

Việc xác định mục tiêu ĐTBD trước hết phải xuất phát từ yêu cầu công việc, từ mục tiêu của tổ chức và chiến lược phát triển của tổ chức đó, trong đó: i) Mục tiêu lâu dài xuất phát từ tầm nhìn, nhiệm vụ chiến lược của cơ quan đơn vị, chú trọng tới những đối tượng cần đào tạo hay bồi dưỡng cụ thể; 2i) Mục tiêu cụ thể (ngắn hạn) xuất phát từ tình hình thực trạng và trình độ của CBCC và nhu cầu đào tạo, nguồn lực để thực hiện ĐTBD. Mục tiêu của ĐTBD phải nêu một cách rõ ràng, chính xác và cụ thể của khóa đào tạo muốn đạt được.

Việc xác định mục tiêu của ĐTBD dựa trên các nội dung: hiện trạng ĐTBD đang ở mức nào hay trình độ nào; tương lai sẽ đạt ở mức nào hay trình độ nào (ứng với từng đối tượng ĐTBD cụ thể); phương thức để đạt được mục tiêu; kết quả cụ thể cần đạt được.

Việc xác định mục tiêu ĐTBD phải thoả mãn đồng thời các yêu cầu sau: cụ thể cho từng đối tượng, từng khoá ĐTBD; có số người tham gia khóa học, số lớp, số kinh phí; có tính khả thi, chấp nhận được (thời gian hợp lý, không ảnh hưởng nhiều đến công việc đang thực hiện) và xác định được quỹ thời gian mở lớp và dự kiến thời gian kết thúc.

2.3.3.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo, bồi dưỡng

Là xác định đối tượng nào, bao nhiêu người cần được ĐTBD. Việc xác định đối tượng ĐTBD có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả của chương trình. Nếu xác định đối tượng, số lượng không đúng sẽ gây ảnh hưởng xấu đến kết quả ĐTBD, mục tiêu của

chương trình ĐTBD có thể không đạt được. Dẫn đến sự mất cân đối giữa kế hoạch và nhu cầu thực tế, giữa ĐTBD và sử dụng, thiếu cân đối về cơ cấu lao động.

Việc xác định đối tượng ĐTBD phải được dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu của CBCC. Hiện nay, CBCCCQCX trước khi được bổ nhiệm vào ngạch hoặc chức danh nào đó, họ đã được đào tạo ở một trình độ nhất định. Vì vậy cần nắm chắc trình độ lý luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo để lựa chọn đối tượng đi ĐTBD phù hợp.

2.3.3.4. Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng

Khi xác định được nhu cầu ĐTBD, đối tượng ĐTBD, các đơn vị chức năng của địa phương cần xây dựng chương trình ĐTBD phù hợp cho CBCCCQCX nhằm bổ sung kiến thức, nâng cao trình độ, tránh trùng lặp.

Xây dựng chương trình ĐTBD là việc xác định một cách hệ thống các môn học, các chuyên môn nào cần được đào tạo; các kỹ năng, kiến thức nào cần được dạy, cùng với đó là xác định thời gian, địa điểm đào tạo. Nội dung chương trình ĐTBD và hệ thống giáo trình, bài giảng được xác định và xây dựng trên cơ sở yêu cầu tiêu chuẩn chức danh và ngạch CBCCCQCX. Các yêu cầu tiêu chuẩn hiện nay có thể phân thành loại thành hệ thống chương trình ĐTBD sau:

+ Chương trình ĐTBD về lý luận chính trị. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng lý luận chính trị cho CBCCCQCX bao gồm: Bồi dưỡng trình độ lý luận chính trị theo tiêu chuẩn quy định cho cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, cho các chức danh công chức, viên chức và cán bộ, công chức cấp xã; Cập nhật nội dung các văn kiện, nghị quyết, đường lối của Đảng; cập nhật nâng cao trình độ lý luận chính trị theo quy định.

+ Chương trình ĐTBD kiến thức và kỹ năng chuyên môn. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn bao gồm: Đào tạo trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học cho CBCCCQCX phù hợp với điều kiện và yêu cầu phát triển của từng vùng, miền; Đào tạo trình độ đại học cho CBCCCQCX trong trường hợp cơ quan, đơn vị được tổ chức, sắp xếp lại mà không thể bố trí được công việc phù hợp với chuyên môn đã được đào tạo trước đó; Đào tạo trình độ sau đại học phù hợp với vị trí việc làm cho CBCCCQCX bảo đảm theo quy hoạch và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị chính quyền cấp xã; Khuyến khích tự học và đào tạo trình độ sau đại học cho CBCCCQCX phù hợp với chuyên môn, gắn với quy hoạch sử dụng lâu dài đáp ứng yêu cầu xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế.

+ Chương trình ĐTBD kiến thức QLNN. “Chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước” cho CBCCCQCX bao gồm các nội dung: “Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng quản lý chuyên ngành và vị trí việc làm theo chế độ bồi dưỡng bắt buộc hàng năm; Bồi dưỡng văn hóa công sở”; Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước theo tiêu chuẩn chức danh công chức; tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức; tiêu chuẩn chức vụ lãnh đạo, quản lý; Cập nhật kiến thức, kỹ năng, phương pháp quản lý chuyên ngành; kiến thức, phương pháp thực hiện nhiệm vụ, công vụ được giao; Cập nhật kiến thức pháp luật, văn hóa công sở, nâng cao ý thức đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp.

+ Chương trình ĐTBD về kiến thức pháp luật cho CBCCCQCX: Chương trình này bao gồm các nội dung:

- ĐTBD kiến thức pháp luật về cơ cấu, tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của chính quyền cấp xã: Nội dung đào tạo này nhằm trang bị cho CBCCCQCX những kiến thức lý luận cơ bản, là nền tảng quyết định hiệu quả thực thi pháp luật ở cơ sở.

- ĐTBD kiến thức pháp luật về trình tự, thủ tục thực hiện các hoạt động quản lý nhà nước thuộc thẩm quyền của cấp xã: Trong chương trình ĐTBD kiến thức pháp luật cho CBCCCQCX cần phải quan tâm tới nội dung về trình tự, thủ tục thực hiện các hoạt động quản lý nhà nước thuộc thẩm quyền của CBCCCQCX. Từ đó, từng bước nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động quản lý của CBCC cấp xã đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của công dân, đáp ứng yêu cầu trong thời kỳ đổi mới, hội nhập.

- ĐTBD kiến thức pháp luật về quyền tự do dân chủ và lợi ích hợp pháp của công dân

CBCCCQCX có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hướng dẫn cho công dân thực hiện quyền và nghĩa vụ theo quy định của pháp luật. Thông qua hoạt động của CBCCCQCX sẽ xuất hiện thông tin hai chiều một mặt đường lối, chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước sẽ được triển khai thực hiện trong thực tế,, mặt khác những tâm tư, nguyện vọng của nhân dân sẽ được phản ánh với Đảng và Nhà nước từ đó có những chính sách phù hợp với thực tiễn quản lý. Muốn thực hiện được vai trò là nối cầu nối giữa Đảng, nhà nước và nhân dân thì bản thân CBCCCQCX phải được ĐTBD kiến thức pháp luật về quyền tự do dân chủ và lợi ích hợp pháp của công dân để thực hiện việc tuyên truyền, giáo dục pháp luật, chỉ rõ cho công dân những việc pháp luật cấm và những việc mà pháp luật không cấm đồng thời hướng dẫn cho họ làm như thế nào, làm đến đâu để tự bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của mình. Bên cạnh

đó CBCCCQCX là người thay mặt cho nhân dân tham gia và các cơ quan nhà nước trực tiếp bảo đảm cho những quyền tự do, dân chủ, quyền và lợi ích hợp pháp của công dân trong phạm vi địa phương mình quản lý.

- Đào tạo kiến thức pháp luật về khiếu nại, tố cáo và giải quyết khiếu nại, tố cáo: CBCCCQCX là những người hàng ngày, hàng giờ tiếp xúc với nhân dân trực tiếp giải quyết những yêu cầu, thắc mắc của nhân dân. Do đó nâng cao chất lượng giải quyết khiếu nại, tố cáo của chính quyền cấp xã là một yêu cầu đặt ra. Vì vậy trong chương trình ĐTBĐ kiến thức pháp luật cho CBCCCQCX cần phải quan tâm tới việc hướng dẫn cho CBCC về thẩm quyền, trình tự, thủ tục khiếu nại, tố cáo để họ kịp thời giải quyết đúng về thời gian, đúng về thẩm quyền, đưa ra được cách giải quyết tối hợp lý, hạn chế tình trạng khiếu nại đông người, khiếu nại vượt cấp gây mất ổn định về chính trị tại địa phương. Có như vậy yêu cầu, nguyện vọng chính đáng của nhân dân mới được thực hiện. Từ đó, tạo ra lòng tin của nhân dân vào Đảng, Nhà nước, động viên nhân dân tham gia quản lý nhà nước, quản lý xã hội là động lực thúc đẩy mọi người cố gắng hoàn thành nhiệm vụ và làm tròn nghĩa vụ của mình đối với nhà nước.

- ĐTBĐ kiến thức pháp luật về thực hiện dân chủ ở cơ sở ĐTBĐ kiến thức pháp luật thực hiện dân chủ ở cơ sở: Đây là nội dung quan trọng trong chương trình ĐTBĐ kiến thức pháp luật cho CBCCCQCX. Từ đó giúp họ nhận thức một cách đầy đủ về mối quan hệ "Đảng lãnh đạo, nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ" đây là ba yếu tố không thể tách rời trong mọi phương hướng cũng như hoạt động ở mỗi địa phương. Vai trò của Đảng có phát huy cao độ, nhà nước có quản lý tốt thì nhân dân mới có thể thực hiện được quyền dân chủ của mình.

+ Chương trình ĐTBĐ kiến thức bổ trợ. Chương trình này gồm các nội dung sau:

- ĐTBĐ kiến thức theo tiêu chuẩn ngạch; kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ, công chức cấp xã nhằm nâng cao hiệu quả thực thi công vụ;

- ĐTBĐ kỹ năng nghiệp vụ, quản lý nhà nước, công tác dân vận cho cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn và Trưởng ấp, khu vực;

- ĐTBĐ kỹ năng nghiệp vụ lãnh đạo cho cán bộ, công chức cấp xã về cải cách hành chính, nội vụ, thi đua, lao động - thương binh và xã hội,... Tiếp tục triển khai các chuyên đề bồi dưỡng cán bộ, công chức do Bộ Nội vụ ban hành theo Quyết định số 1956/QĐ-TTg ngày 27 tháng 11 năm 2009 của Thủ tướng Chính phủ.

2.3.3.5. Lựa chọn hình thức và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng

Hình thức đào tạo là cách thức tổ chức một khóa học. Cần kết hợp cả hai hình thức đào tạo tập trung và phi tập trung để đạt mục tiêu đề ra. Đặc biệt, các cấp chính quyền địa phương cần tạo ra môi trường hoạt động mà việc huấn luyện, tư vấn, bồi dưỡng cho CBCCCQCX trở thành thông lệ phổ biến và phải được xem như một phần trách nhiệm của người quản lý.

Mỗi hình thức ĐTBĐ trên “đều có những ưu và nhược điểm nhất định. Việc lựa chọn hình thức tổ chức cụ thể nào dành cho từng khóa học không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của người tổ chức lớp học mà phải xem xét các yếu tố liên quan đến khóa học” như: đối tượng đào tạo; kinh phí đào tạo; nội dung khóa học; số lượng người tham gia đào tạo... Theo đó, các hình thức đào tạo có thể lựa chọn gồm:

- ĐTBĐ thông qua kèm cặp: Hình thức này giúp CBCCCQCX có thể vừa học, vừa làm ngay tại vị trí công tác thông qua việc kèm cặp, hướng dẫn của CBCC có kinh nghiệm làm việc.

- Tổ chức lớp học: Hình thức này giúp người học tách biệt với công việc, tập trung cho công việc đào tạo.

- Luân chuyển, chuyển đổi vị trí công tác: Đây là hình thức chuyển CBCCCQCX từ công việc này sang công việc khác nhằm cung cấp cho họ những kiến thức, kinh nghiệm làm việc trong nhiều lĩnh vực của tổ chức.

- Tự học: Hình thức này sẽ giúp cho CBCC chủ động hơn trong công tác ĐTBĐ. CBCC có thể chủ động sắp xếp thời gian và lựa chọn chương trình học tập phù hợp.

Tự ĐTBĐ để nâng cao trình độ, kinh nghiệm và năng lực thực thi công vụ. Tự ĐTBĐ có vai trò rất quan trọng trong suốt quá trình hoạt động của mỗi CBCC; là quá trình CBCC tự nghiên cứu, tìm tòi, học hỏi, đúc kết rút kinh nghiệm qua thực tế công việc để nhận thức, nâng cao trình độ và năng lực thực thi công việc của mình. Đây là hình thức ĐTBĐ quan trọng hiện nay trong thời đại thông tin, trong suốt quá trình tham gia công tác của mỗi CBCCCQCX.

Thông qua việc xác định phương thức tiến hành các ĐTBĐ (khóa đào tạo do địa phương tự tổ chức; khóa học do cấp trên tổ chức, địa phương, đơn vị chỉ có nhiệm vụ cử người hoặc khóa học do các trường hoặc các Bộ, ngành khác tổ chức, đơn vị cử người), các khóa ĐTBĐ sẽ xác định chương trình ĐTBĐ. Nếu chương trình ĐTBĐ do

địa phương xây dựng cần xác định chương trình đáp ứng yêu cầu, mục tiêu đề ra và đảm bảo tính cân đối, tính linh hoạt và khả thi trong tổ chức thực hiện.

2.3.3.6. Kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng

Kinh phí cho ĐTBD là toàn bộ những chi phí bỏ ra trong quá trình ĐTBD và những chi phí khác liên quan đến quá trình đó.

Kinh phí ĐTBD có thể do tổ chức hoặc do cá nhân người CBCC bỏ ra. Tổ chức bỏ ra kinh phí ĐTBD có ưu điểm sẽ thực hiện đúng mục tiêu của tổ chức, đúng vị trí việc làm, gắn việc đào tạo với quy hoạch, bố trí, sử dụng và phát triển NNL của tổ chức. Tuy nhiên, tổ chức bỏ tiền ra để đào tạo các chương trình học đôi khi không phù hợp nguyện vọng, yêu cầu của người được ĐTBD, vì vậy họ tham gia một cách thụ động và không thực hiện đầy đủ trách nhiệm, nghĩa vụ trong việc ĐTBD.

Ngược lại, khi cá nhân bỏ ra kinh phí ĐTBD để học những ngành nghề mình thích thì họ sẽ tự giác tích cực học tập từ đó chất lượng ĐTBD được nâng cao một cách rõ rệt. Nhưng có nhược điểm là sẽ không đúng với mục tiêu của tổ chức, không phù hợp với công tác quy hoạch và sử dụng NNL của tổ chức.

2.3.3.7. Đánh giá kết quả công tác đào tạo, bồi dưỡng

Kiểm tra, đánh giá công tác ĐTBD là khâu quan trọng trong toàn bộ chuỗi quá trình ĐTBD. Kiểm tra, đánh giá ĐTBD là xem xét công tác ĐTBD có đạt mục tiêu đề ra không, nội dung, chương trình có phù hợp, học viên áp dụng được gì sau ĐTBD hay không. Việc đánh giá ĐTBD cũng nhằm phát hiện những lỗ hổng, sự bất hợp lý, phi thực tế của quá trình ĐTBD, qua đó nâng cao chất lượng công tác ĐTBD.

Nội dung đánh giá kết quả ĐTBD nhằm mục tiêu hướng đến giải quyết như sau:

- Khoá học đã đạt mục tiêu ĐTBD ở mức độ/cấp độ nào;
- Các vấn đề xác định trong nội dung học tập đã được giải quyết thông qua đào tạo ở mức độ nào.

- Những nội dung gì cần hoàn thiện trong những khoá học tiếp sau.

Để đánh giá hiệu quả công tác ĐTBD cán bộ, cần căn cứ vào các tiêu chí sau:

- Nội dung chương trình ĐTBD, sự phù hợp với đối tượng người học và đáp ứng yêu cầu thực tiễn xã hội.

- Mức độ áp dụng các phương thức đào tạo, phương pháp đào tạo, phương tiện đào tạo, thời gian đào tạo.

- Cách thức quản lý học viên hiệu quả.
- Đội ngũ giảng viên đạt chuẩn về phẩm chất và năng lực.
- Đảm bảo tiêu chuẩn đầu vào của học viên; học viên có năng lực tiếp thu kiến thức; năng lực vận dụng lý luận vào thực tiễn công tác; đảm bảo chấp hành nội quy, quy chế nhà trường, học viện.
- Đảm bảo cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy của giảng viên và học tập của học viên.
- Phối hợp giữa các cơ sở đào tạo và các cơ quan quản lý.

2.3.3.8. Chính sách đối với người được đào tạo, bồi dưỡng

Có thể khẳng định rằng chất lượng ĐTBD CBCC luôn gắn liền với hệ thống chính sách cán bộ. Chính sách cán bộ còn góp phần ổn định, phát triển và tiến bộ xã hội, bảo đảm cho mọi người sống trong bình đẳng, phát triển hài hòa. Để đạt mục tiêu công tác ĐTBD các tổ chức có trách nhiệm xây dựng, ban hành chế độ khuyến khích CBCC không ngừng học tập nâng cao trình độ, năng lực công tác; bố trí kinh phí bảo đảm hoạt động ĐTBD; xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch ĐTBD thuộc phạm vi quản lý; tổ chức thực hiện chế độ ĐTBD theo quy định; báo cáo kết quả hoạt động ĐTBD công chức hàng năm để theo dõi, tổng hợp; tổ chức quản lý và biên soạn chương trình, tài liệu ĐTBD trong phạm vi trách nhiệm được giao. Quản lý cơ sở ĐTBD và đội ngũ giảng viên trong phạm vi thẩm quyền; thanh tra, kiểm tra việc thực hiện chế độ, chính sách ĐTBD trong phạm vi thẩm quyền.

2.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

- *Nhận thức của CBCCCQCX đối với ĐTBD*: là yếu tố cơ bản và quyết định tới các kết quả của hoạt động ĐTBD. Bởi đó là yếu tố chủ quan, yếu tố nội tại bên trong của mỗi người. Nhận thức đúng là tiền đề, là kim chỉ nam cho những hành động, việc làm đúng đắn, khoa học và ngược lại. Nếu mỗi CBCCCQCX đều nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của việc ĐTBD, nó có tác dụng nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng, phương pháp làm việc của bản thân, học tập là để phục vụ chính họ trong việc nâng cao chất lượng hoạt động công vụ, họ sẽ có ý thức trong việc tự rèn luyện, trau dồi kiến thức, học hỏi, tham gia các khóa ĐTBD một cách tích cực, ham mê và có hiệu quả.

- *Sự quan tâm của cấp ủy, thủ trưởng đơn vị tại địa phương về ĐTBD CBCCCQCX*: là yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến ĐTBD CBCCCQCX. Thực tế cho thấy, hoạt động ĐTBD CBCC cũng chịu ảnh hưởng bởi những yêu cầu của ngành, địa

phương. Tuy nhiên, mỗi ngành, mỗi địa phương lại có những yêu cầu, đòi hỏi khác nhau đối với công tác ĐTBĐ. Ở những địa phương mà trình độ CBCC còn yếu, chưa đạt chuẩn theo các quy định của Nhà nước thì nhu cầu đào tạo cao. Ở các ngành, các địa phương trình độ CBCC đã đạt chuẩn thì yêu cầu ĐTBĐ thấp hơn, chủ yếu là các hoạt động đào tạo mang tính nâng cao và chuyên sâu. Vì vậy, yêu cầu của các ngành, các địa phương cũng là yếu tố tác động tới ĐTBĐ CBCCCQX.

- *Tính khoa học của quy hoạch, kế hoạch ĐTBĐ CBCCCQX*: Chiến lược, quy hoạch, kế hoạch ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX, ảnh hưởng lớn đến nội dung chương trình ĐTBĐ; thời gian ĐTBĐ; quy mô, số lượng lớp và ngân sách sử dụng cho hoạt động ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX. Những CBCC chưa đạt chuẩn về trình độ chuyên môn đối với mỗi chức danh thì họ cần phải tham gia học tập ĐTBĐ để đạt chuẩn về trình độ đối với chức danh đó. Độ tuổi công tác ảnh hưởng trực tiếp tới nhu cầu ĐTBĐ. CBCC có độ tuổi cao thường có nhu cầu ĐTBĐ ít hơn CBCC trẻ do họ sắp đến độ tuổi nghỉ hưu. Ngoài ra, tính hợp lý của quy hoạch, kế hoạch ĐTBĐ CBCCCQX còn xác định rõ các kiến thức, kỹ năng, khả năng, thái độ của mỗi CBCCCQX để hoàn thành tốt các công việc, qua đó định hướng hoạt động ĐTBĐ CBCCCQX cho phù hợp với vị trí việc làm trong các đơn vị, tổ chức, đồng thời làm cơ sở xác định nhu cầu ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX chính xác, đảm bảo ĐTBĐ đúng đối tượng, đúng nội dung chương trình, đáp ứng yêu cầu công việc, yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính và cải cách công vụ.

- *Tính khoa học, hợp lý trong việc lựa chọn chương trình, cơ sở ĐTBĐ để cử CBCCCQX tham gia ĐTBĐ*. Việc lựa chọn chương trình, các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBCCCQX có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả của hoạt động ĐTBĐ. Bởi lẽ các cơ sở đào tạo với chương trình đào tạo là nơi tổ chức thực hiện các khóa ĐTBĐ CBCCCQX trang bị, cập nhật, bổ sung kiến thức, kỹ năng hoạt động công vụ. Cơ sở vật chất tốt là điều kiện thuận lợi cho ĐTBĐ và ngược lại nếu trường, lớp không tốt hoặc không có thì hạn chế rất lớn đối với các hoạt động đào tạo. Thậm chí có thể không thực hiện được các hoạt động ĐTBĐ. Ngoài ra, giáo trình, tài liệu ĐTBĐ CBCCCQX có ảnh hưởng rất lớn tới kết quả của công tác đào tạo, nhất là những hình thức ĐTBĐ tập trung. Giảng viên tham gia ĐTBĐ CBCCCQX “là yếu tố quan trọng, làm nhiệm vụ cầu nối truyền tải kiến thức tới người học, hướng dẫn phương pháp, nội dung kiến thức giúp cho người học nhanh hiểu biết, rút ngắn được thời gian nhận thức. Có được đội ngũ giảng viên có trình độ cao, phẩm chất và năng lực tốt là một yếu tố tích cực tác động tốt tới ĐTBĐ CBCC”.

- Thực hiện chế độ, chính sách ĐTBD: Việc thực hiện đúng, chính sách ĐTBD CBCCCQCX sẽ có tác dụng thúc đẩy mạnh mẽ công tác ĐTBD. Đặc biệt là các chính sách về lựa chọn đối tượng, bố trí thời gian, hỗ trợ kinh phí đúng mục đích, đúng đối tượng cần ĐTBD sẽ đem lại kết quả cho tổ chức cũng như cá nhân CBCC. Ngược lại, nếu các chính sách có phân biệt, không đúng đối tượng, điều kiện sử dụng không đúng, không những vi phạm quy định của Nhà nước về quản lý ĐTBD CBCC mà còn ảnh hưởng tới quyền lợi chính đáng của CBCC về nhu cầu được ĐTBD.

- *Hỗ trợ của các cơ quan, đoàn thể:* Hỗ trợ của cơ quan, đoàn thể đối với CBCCCQCX tham gia học tập, ĐTBD như: chăm lo tới lợi ích vật chất (hỗ trợ tiền ăn ở, tiền đi lại, tiền học phí...) và lợi ích tinh thần (biểu dương, khen thưởng khi đạt được kết quả cao trong quá trình học tập...), có chính sách đãi ngộ phù hợp

- *Chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước về công tác ĐTBD CBCCCQCX.* Chính sách CBCC nói chung trong đó có chính sách về ĐTBD CBCCCQCX là tổng thể các quan điểm, các nguyên tắc và các quy định thể hiện trong các văn bản của Đảng, Nhà nước và các tổ chức trong HTCT nhằm điều chỉnh hoạt động ĐTBD, những quyền lợi và nghĩa vụ của đội ngũ CBCC, phù hợp với hoàn cảnh khách quan và những mục tiêu của Đảng, Nhà nước trong mỗi thời kỳ lịch sử; thông qua các quy định cụ thể cho từng loại đối tượng để xây dựng thành một hệ thống các tiêu chí, tiêu chuẩn, quyết định nhiệm vụ, quyền hạn cũng như lợi ích của từng đối tượng. Đây là yếu tố quan trọng, tạo nền móng và định hướng cho công tác xây dựng kế hoạch, triển khai ĐTBD đội ngũ CBCC. Dựa vào các văn bản quy định chính sách này để xây dựng chiến lược, kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng phù hợp với đặc thù của ngành, địa phương, đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của ngành đủ về số lượng, nâng cao chất lượng và hợp lý về cơ cấu; cũng như để kiểm tra, kiểm soát công tác đào tạo và bồi dưỡng, chất lượng và nội dung chương trình cũng như kết quả đạt được của công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBCC.

- *Hội nhập và toàn cầu hóa:* Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế sâu, rộng và kinh tế - xã hội không ngừng phát triển, vấn đề dự báo nhu cầu ĐTBD nguồn nhân lực đặt ra những yêu cầu cấp bách đối với toàn xã hội nói chung và đối với khu vực hành chính công nói riêng. Vì vậy, yêu cầu đội ngũ CBCC phải có kiến thức về hội nhập quốc tế, trang bị đầy đủ kiến thức tin học, ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu của tổ chức và yêu cầu của từng vị trí việc làm CBCC đảm nhận. Tiếp cận chiến lược, kế hoạch ĐTBD phát triển CBCC của các nước tiên tiến, tiếp thu tinh hoa tri thức nhân loại, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hành chính công là rất cần thiết. Qua đó đội

ngũ CBCC trưởng thành, nhanh chóng hội nhập với khu vực và thế giới, nâng cao chất lượng công tác hoạch định, xây dựng chính sách phù hợp với đường lối, chủ trương của Đảng, Nhà nước và yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

2.4. Tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

2.4.1. *Mối quan hệ giữa đào tạo, bồi dưỡng và năng lực quản lý của cán bộ, công chức*

Đã có nhiều nghiên cứu chứng minh mối quan hệ tích cực giữa ĐTBD với năng lực của đội ngũ CBCC.

Guest (1997) thực hiện nghiên cứu của mình và chứng minh ĐTBD là một trong những yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng kiến thức, kỹ năng và năng lực của đội ngũ CBCC.

Harrison (2000) cho rằng nâng cao năng lực CBCC thông qua ĐTBD là biện pháp then chốt trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức và cũng là biện pháp hữu hiệu lấp khoảng trống giữa tiêu chuẩn và năng lực thực tế của đội ngũ CBCC.

Theo Swart và cộng sự (2005), để nâng cao năng lực cho đội ngũ CBCC thì việc thực hiện đào tạo, tái đào tạo là cần thiết. Công tác ĐTBD đạt hiệu quả sẽ tạo thuận lợi cho tổ chức nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực, thái độ của đội ngũ CBCC trong tổ chức. Khi tổ chức lựa chọn được các phương pháp, chương trình đào tạo thích hợp sẽ giúp tổ chức giải quyết mọi vấn đề và tăng cường mức độ động viên CBCC nâng cao năng lực đáp ứng các yêu cầu của tổ chức.

Theo Wright và Geroy (2001), NLQL của đội ngũ CBCC thay đổi thông qua các chương trình ĐTBD hiệu quả. Công tác ĐTBD không chỉ cải thiện hiệu suất tổng thể trong thực hiện công việc hiện tại của CBCC mà còn nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực và thái độ của đội ngũ CBCC cho công việc trong tương lai. Thông qua đào tạo, năng lực của CBCC được phát triển và hoàn thiện hơn.

Obisi (2001) cho rằng ĐTBD là một quá trình có hệ thống để nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực làm việc và thái độ của đội ngũ CBCC trong các tổ chức. ĐTBD là mấu chốt để đội ngũ cán bộ nâng cao NLQL giúp họ quản lý tổ chức tốt hơn.

Như vậy, có thể thấy tồn tại mối quan hệ tích cực giữa công tác ĐTBD với năng lực làm việc, NLQL của đội ngũ CBCC nói chung và CBCCCQCX nói riêng. ĐTBD giúp nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ và NLQL của CBCC do công tác đào tạo giúp bổ sung những kiến thức thực tiễn đáp ứng các yêu cầu công việc của đội ngũ CBCC.

2.4.2. Mô hình nghiên cứu về tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Xây dựng mô hình nghiên cứu về tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQCX, tác giả sẽ tiếp cận theo các mô hình mối quan hệ giữa ĐTBĐ với hiệu quả thực hiện công việc trong tổ chức. Thực hiện tiếp cận nghiên cứu thông qua hiệu quả thực hiện công việc là do:

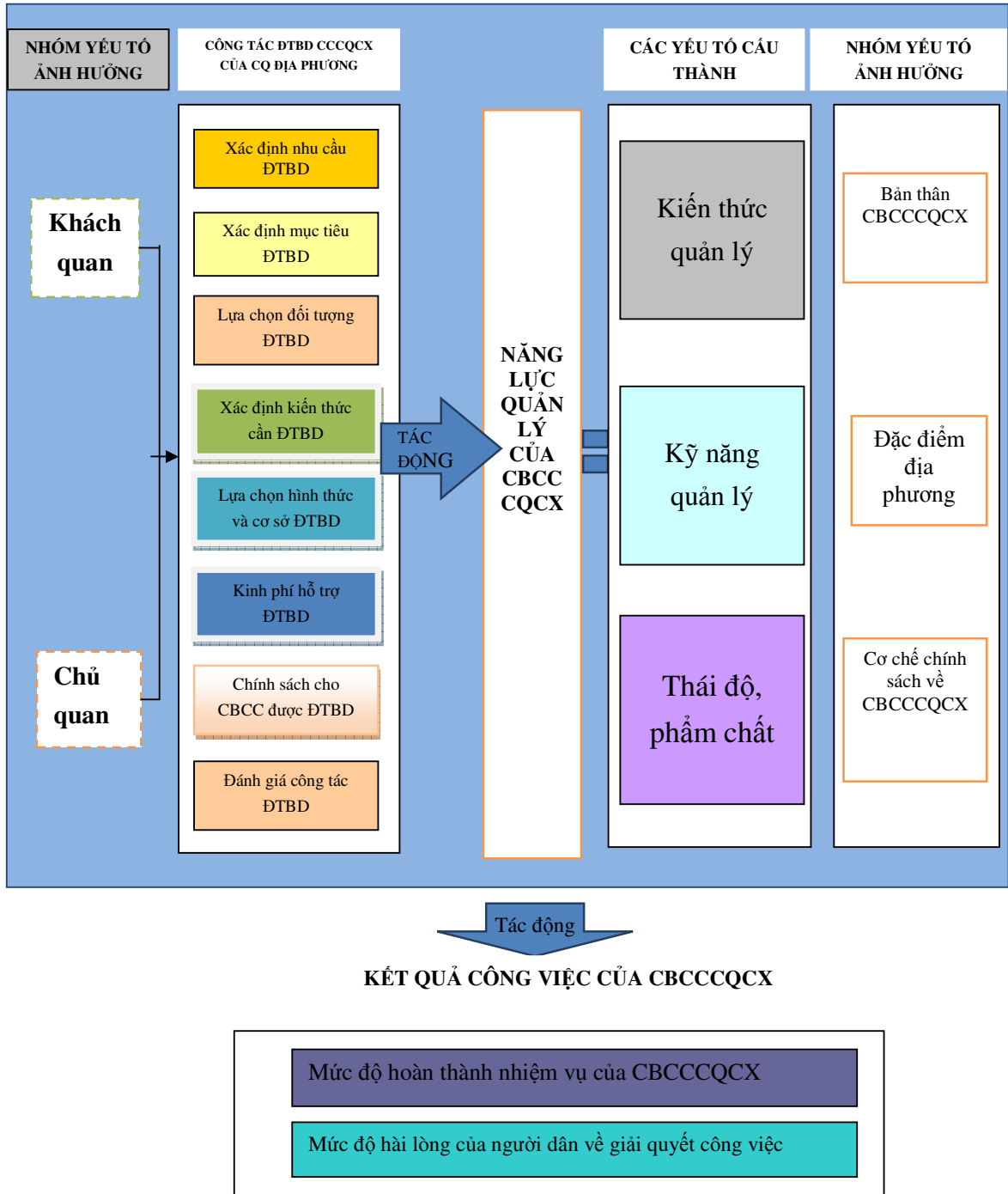
(1) Chưa có nghiên cứu thực hiện toàn diện về sự tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQCX (tác giả không có cơ sở kế thừa).

(2) NLQL và hiệu quả thực hiện công việc có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. NLQL càng cao thì công việc thực hiện càng hiệu quả (Purcell et al., 2003).

(3) Công tác ĐTBĐ tác động tích cực đến NLQL của đội ngũ cán bộ từ đó giúp cán bộ thực hiện công việc đạt hiệu quả, hiệu suất cao hơn (Wright và Geroy, 2001).

ĐTBĐ tác động đến hiệu quả thực hiện công việc thông qua việc tăng cường NLQL. NLQL là nguồn gốc quan trọng là cái được tạo ra trước và sau đó quyết định đến hiệu quả công việc. Do đó, tác giả có thể đo lường sự tác động của ĐTBĐ tới NLQL thông qua hiệu quả công việc và ngược lại, các biến của công tác ĐTBĐ tác động đến hiệu quả thực hiện công việc cũng là các biến tác động đến NLQL của CBCC.

Như vậy, sau khi nghiên cứu các mô hình về sự tác động của công tác ĐTBĐ đến kết quả thực hiện công việc của CBCC trong tổ chức được thực hiện bởi nhiều tác giả trên thế giới (tác giả đã đề cập trong phần tổng quan tình hình nghiên cứu). Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu của đề tài được thể hiện dưới dạng hình như sau:



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu về tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã và kết quả công việc của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra gồm:

Giả thiết của mô hình nghiên cứu 1: Các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến NLQL đối với CBCCCQCX

H1: Nhóm nhân tố thuộc về bản thân CBCCCQCX có ảnh hưởng thuận chiều đến NLQL của CBCCCQCX

H2: Nhóm nhân tố thuộc về đặc điểm địa phương có ảnh hưởng thuận chiều đến NLQL của CBCCCQCX

H3: Nhóm nhân tố thuộc về cơ chế, chính sách CBCCCQCX có ảnh hưởng thuận chiều đến NLQL của CBCCCQCX;

Giả thiết của mô hình nghiên cứu 2: Các nhóm nhân tố hoạt động đào tạo bồi dưỡng ảnh hưởng đến NLQL đối với CBCCCQCX

H4: Việc xác định nhu cầu ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX.

H5: Việc xác định mục tiêu ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX.

H6: Việc lựa chọn đối tượng ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX.

H7: Việc xác định kiến thức đào tạo có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX.

H 8: Việc lựa chọn hình thức và cơ sở ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX tại TPCT.

H9: Đảm bảo kinh phí cho đào tạo bồi dưỡng có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX.

H10: Cơ chế chính sách phù hợp cho CBCCCQCX đi ĐTBĐ ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX

H11: Việc đánh giá công tác ĐTBĐ thấy có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX tại TPCT.

Giả thiết của mô hình nghiên cứu 3: Các yếu tố cấu thành NLQL của CBCCCQCX ảnh hưởng đến kết quả công việc của CBCCCQCX

H12: Kiến thức quản lý của CBCCCQCX có quan hệ thuận chiều với kết quả công việc CBCCCQCX

H13: Kỹ năng lãnh đạo của CBCCCQCX có quan hệ thuận chiều với kết quả công việc CBCCCQCX

H14: Phẩm chất lãnh đạo của CBCCCQCX có quan hệ thuận chiều với kết quả công việc của CBCCCQCX.

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát dưới đây sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết đã được đưa ra.

Tóm lại, chương này đã hệ thống nghiên cứu mối quan hệ giữa hoạt động ĐTBĐ và NLQL của CBCCCQX. Trong đó, làm rõ khái niệm về cấp xã, chính quyền cấp xã; khái niệm, vai trò, đặc điểm của cán bộ cấp xã, công chức cấp xã; năng lực, NLQL của cán bộ công chức cấp xã; yêu cầu tiêu chuẩn của CBCC cấp xã; các nhân tố ảnh hưởng đến NLQL của CBCC cấp xã;

Cùng với đó, luận án cũng luận giải nội dung lý thuyết công tác ĐTBĐ CBCC cấp xã của chính quyền địa phương: khái niệm ĐTBĐ cán bộ công chức cấp xã; mục tiêu; các nội dung ĐTBĐ (xác định đối tượng, xây dựng kế hoạch ĐTBĐ, chương trình, cơ sở đào tạo, đánh giá kết quả ĐTBĐ,...). Từ đó, luận án đề xuất mô hình lý thuyết để đánh giá tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQX.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG TỐI NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ

Trong chương 2, luận án đã tổng hợp lý thuyết về năng lực quản lý của CBCCCQCX và công tác đào tạo và bồi dưỡng CBCCCQCX cùng các nhân tố ảnh hưởng. Để xem xét mối quan hệ tác động qua lại giữa ĐTBĐ và NLQL của CBCCCQCX cần có sự kiểm định mang tính định lượng về quan hệ tương quan giữa những biến số này. Một trong các mô hình kiểm định mối quan hệ được các tổ chức kinh tế và các nhà kinh tế sử dụng phổ biến trong thời gian qua là mô hình hồi quy tác động của các biến số đến NLQL. Vì thế, chương 3 sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu hồi quy giữa các biến số này.

3.1. Trình tự nghiên cứu theo mô hình

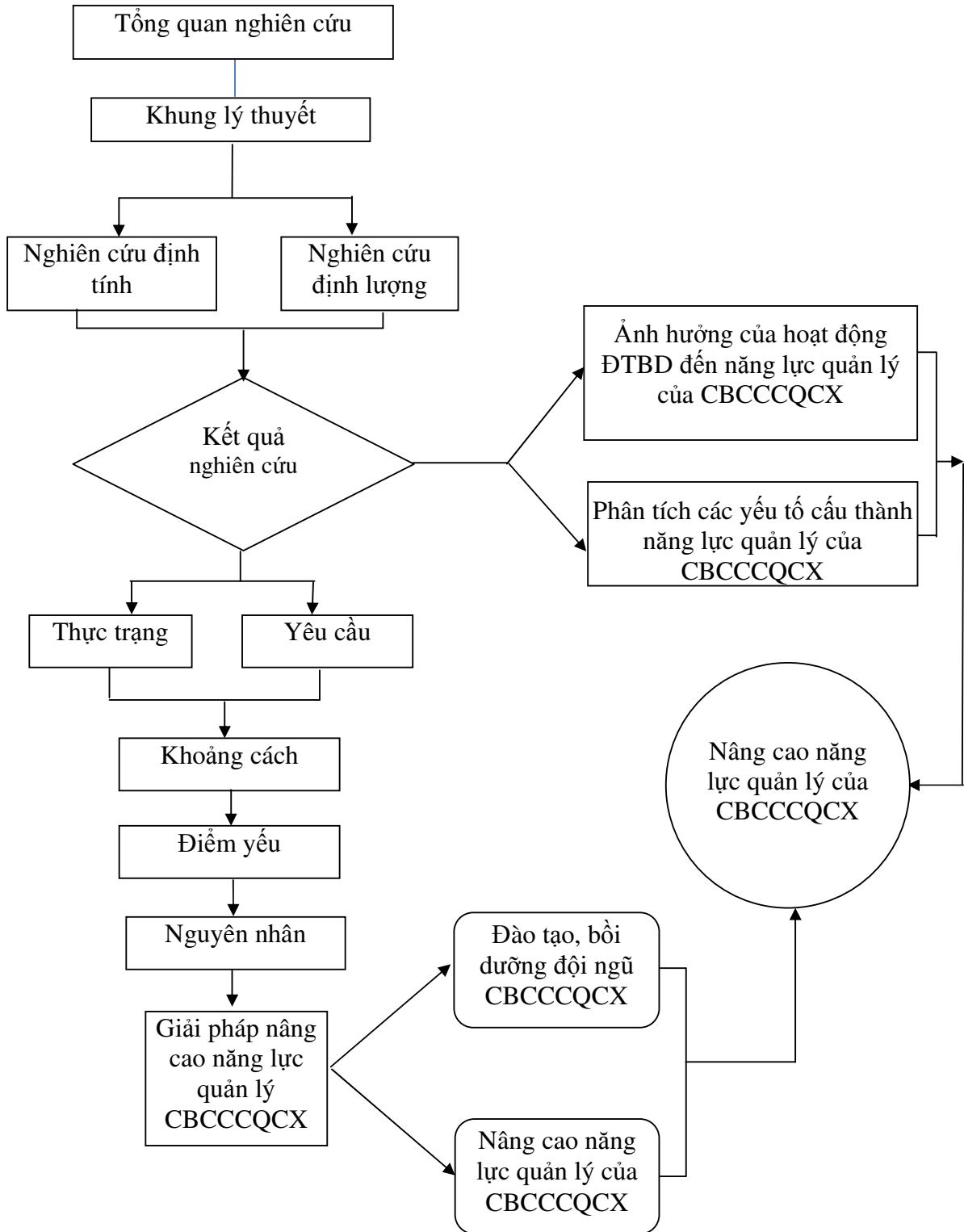
Mô hình nghiên cứu xem xét mối quan hệ tác động của công tác ĐTBĐ đến năng lực LĐQL của CBCCCQCX; đồng thời cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho địa phương trong việc xây dựng và hoàn thiện chính sách ĐTBĐ CBCCCQCX, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn mới.

Giả thuyết nghiên cứu:

- NLQL từng cá nhân CBCC được cấu thành từ ba yếu tố: kiến thức, kỹ năng và thái độ.
- Các yếu tố: NLQL có tác động đến kết quả công việc của CBCCCQCX. Các yếu tố này có mức độ ảnh hưởng khác nhau đến kết quả công việc của CBCC.
- Công tác ĐTBĐ có ảnh hưởng trực tiếp đến NLQL của đội ngũ CBCC. Hiệu quả của công tác ĐTBĐ phụ thuộc vào các yếu tố như: xác định đúng mục tiêu ĐTBĐ; kiến thức cần ĐTBĐ; xây dựng kế hoạch ĐTBĐ; kinh phí ĐTBĐ; công tác đánh giá ĐTBĐ và chính sách với đối tượng được ĐTBĐ.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, kết hợp định lượng để kiểm chứng các giả thuyết trên. Thông qua việc nghiên cứu thực tiễn, đề tài sẽ xác định được những điểm tích cực và hạn chế của công tác ĐTBĐ CBCCCQCX hiện nay, từ đó đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của công tác ĐTBĐ, góp phần cải thiện NLQL của CBCCCQCX địa bàn Thành phố Cần Thơ.

Khung nghiên cứu:



Hình 3.1: Trình tự nghiên cứu theo mô hình

3.2. Các nguồn dữ liệu và phương pháp thu thập dữ liệu

Nguồn dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu luận án bao gồm cả nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp. Đối với mỗi loại dữ liệu trên, tác giả lại có phương pháp thu thập dữ liệu riêng để có được nguồn dữ liệu trung thực, đáng tin cậy nhất để phục vụ cho việc phân tích thực trạng mối quan hệ giữa ĐTBĐ với NLQL của CBCCCQX.

3.2.1. Dữ liệu sơ cấp

- *Nguồn dữ liệu:* Tác giả đã tổ chức điều tra, khảo sát qua bảng hỏi đối với các CBCC đang làm việc tại các cơ quan cấp xã tại TPCT. Đối tượng điều tra bao gồm các CBCC lãnh đạo và nhân viên liên quan trực tiếp tới các hoạt động hành chính cấp xã. Việc xây dựng bảng hỏi được dựa trên xem xét các khái niệm nghiên cứu, kết hợp với các nghiên cứu định tính thông qua việc thu thập ý kiến từ các chuyên gia, các CBCC có kinh nghiệm làm việc tại các xã.

- *Phương pháp thu thập dữ liệu:* Phương pháp phỏng vấn là phương pháp cơ bản được áp dụng trong thu thập dữ liệu sơ cấp. Tác giả và đội ngũ cán bộ điều tra đã đặt ra các câu hỏi cho đối tượng điều tra và thông qua sự trả lời của họ để nhận được thông tin mong muốn. Việc điều tra phỏng vấn được thực hiện qua hai hình thức là: trực tiếp phỏng vấn đối với đối tượng phỏng vấn và sử dụng hình thức gửi thư điện tử cho đối tượng phỏng vấn với mẫu câu hỏi đã được thiết kế liên quan đến ĐTBĐ và NLQL của CBCCCQX.

3.2.2. Dữ liệu thứ cấp

- *Nguồn dữ liệu:* Tác giả tiến hành thu thập các công trình nghiên cứu trước có liên quan đến ĐTBĐ và NLQL của CBCCCQX đã được công bố trong nước và ngoài nước như: đề tài nghiên cứu, giáo trình, sách tham khảo, các bài tạp chí khoa học chuyên ngành, internet,...

- *Phương pháp thu thập dữ liệu:* Trong bối cảnh nguồn dữ liệu thứ cấp bên ngoài rất đa dạng, phong phú thì điều quan trọng để các nhà nghiên cứu có thể thu thập được các thông tin cần thiết là vấn đề xác định nhóm các công trình nghiên cứu liên quan đến chủ đề nghiên cứu. Như vậy, với đề tài được lựa chọn, các vấn đề liên quan đến ĐTBĐ và NLQL của CBCCCQX sẽ là nguồn dữ liệu thứ cấp để tham khảo.

3.3. Nghiên cứu định lượng

Tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng để lượng hóa mối quan hệ giữa các nhân tố (các biến) thông qua việc áp dụng các công cụ phân tích thống kê thường được áp dụng dựa trên mô hình nghiên cứu đã khá rõ ràng và cụ thể và kiểm định giả thuyết

nghiên cứu có được từ lý thuyết.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp điều tra chọn mẫu là thông qua việc phân tích kết quả trả lời bảng khảo sát NLQL của CBCCCQCX trên địa bàn TPCT có liên quan trực tiếp đến CBCCCQCX. Loại hình nghiên cứu được sử dụng ở đây là nghiên cứu mô tả và khám phá. Nghiên cứu mô tả và khám phá sẽ cung cấp cho người nghiên cứu thông tin liên quan đến các khía cạnh của NLQL của CBCCCQCX để từ đó phát hiện ảnh hưởng của nó tới kết quả công việc của CBCC.

3.3.1. Lựa chọn và phát triển thang đo

3.3.1.1. Thang đo các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

NLQL của CBCCCQCX được cấu thành bởi ba nhóm yếu tố chính là: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ với công việc. Đây là cách tiếp cận truyền thống khi nghiên cứu về năng lực nói chung và NLQL nói riêng.

- Về thang đo kiến thức quản lý: Tác giả kế thừa thang đo của Trương Hồng Võ Tuấn Kiệt và Lâm Huôn, Nguyễn Hồng Tín. Chi tiết của các tiêu chí liên quan đến kiến thức quản lý được trình bày trong phiếu khảo sát hiệu quả giải quyết công việc và năng lực của CBCCCQCX. Nghiên cứu sẽ tiến hành khảo sát mức độ hiểu biết của CBCCCQCX đối với các loại kiến thức quản lý. Việc đánh giá này được thực hiện bởi Thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt).

Bảng 3.1: Tiêu chí đo lường kiến thức quản lý

TT	Tiêu chí đánh giá
1	Kiến thức chuyên môn nghiệp vụ
2	Kiến thức quản lý Nhà nước
3	Kiến thức pháp luật
4	Kiến thức lý luận chính trị
5	Kiến thức văn hóa giao tiếp
6	Kiến thức về ngoại ngữ
7	Kiến thức tin học

- Về thang đo kỹ năng quản lý: Tác giả kế thừa và phát triển từ nghiên cứu Nguyễn Hồng Tín, Võ Thị Thanh Lộc, Nguyễn Quang Tuyền, Võ Kim Thoa và Võ Thành Danh. Người trả lời sẽ đánh giá thực trạng của các loại kỹ năng quản lý đó đối

với CBCC bởi thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (Kỹ năng rất kém) đến 5 (Kỹ năng rất tốt).

Bảng 3.2: Tiêu chí đo lường kỹ năng quản lý

TT	Tiêu chí đánh giá
1	Kỹ năng tổ chức triển khai công việc
2	Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng
3	Kỹ năng động viên, phát triển đội ngũ
4	Kỹ năng giao tiếp, đàm phán
5	Kỹ năng quản lý xung đột, hòa giải
6	Kỹ năng quản lý sự căng thẳng
7	Kỹ năng ủy quyền
8	Kỹ năng sử dụng vi tính, thiết bị photo, phần mềm, thiết bị chuyên dùng khác,...
9	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ

- Về thang đo thái độ, phẩm chất cá nhân: Tác giả kế thừa và phát triển nghiên cứu Nguyễn Hồng Tín, Võ Thị Thanh Lộc, Nguyễn Quang Tuyền, Võ Kim Thoa và Võ Thành Danh (2015); và từ rất nhiều nghiên cứu khác có liên quan. Để đánh giá sâu các nhóm phẩm chất, mỗi nhóm phẩm chất cơ bản sẽ được làm rõ qua các câu hỏi. Người trả lời sẽ thể hiện ý kiến đồng ý của mình với các nhận định và mệnh đề sau khi nói về thực trạng thái độ, phẩm chất cá nhân của CBCC bởi thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (Thái độ/phẩm chất rất kém) đến 5 (Thái độ/phẩm chất rất tốt).

Bảng 3.3: Tiêu chí đánh giá về thái độ, phẩm chất cá nhân

TT	Tiêu chí đánh giá
1	Đổi mới sáng tạo trong công việc
2	Ý thức trách nhiệm trong công việc
3	Quan hệ tốt với đồng nghiệp và nhân dân
4	Chịu áp lực cao
5	Tự tin, quyết đoán
6	Linh hoạt
7	Ham học hỏi
8	Đạo đức công vụ

3.3.1.2. *Thang đo nhóm nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã*

Tác giả kế thừa thang đo của Trương Hồng Võ Tuấn Kiệt và Lâm Huôn (2015), Lê Đình Lý (2012) và của Ksenia Zheltoukhova & Louise Suckley (2014). Chi tiết của các tiêu chí liên quan các nhóm tiêu chí này được trình bày trong phiếu khảo sát. Việc đánh giá này được thực hiện bởi Thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Có 03 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến NLQL của CBCCCQCX, đó là:

- Các nhóm nhân tố thuộc về bản thân CBCCCQCX:

Bảng 3.4: Tiêu chí thuộc về bản thân CBCCCQCX

TT	Tiêu chí
1	Tư chất, năng khiếu bẩm sinh
2	Ý thức học tập và rèn luyện
3	Sức khỏe của CBCC
4	Truyền thống và văn hóa gia đình

- Đặc điểm địa phương:

Bảng 3.5: Tiêu chí đo lường đặc điểm địa phương

TT	Tiêu chí
1	Điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội của địa phương
2	Kết cấu hạ tầng
3	Truyền thống địa phương
4	Tập quán địa phương
5	Dân số
6	Giáo dục phổ thông

- Cơ chế, chính sách đối với CBCCCQCX.

Bảng 3.6: Tiêu chí đo lường cơ chế, chính sách đối với CBCCCQCX

TT	Tiêu chí
1	Chính sách tuyển dụng
2	Cơ chế sự phối hợp giữa các đoàn thể
3	Chính sách đãi ngộ hợp lý
4	Môi trường, điều kiện làm việc phù hợp
5	Chính sách sử dụng cán bộ

3.3.1.3. Thang đo kết quả công việc của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Tác giả kế thừa thang đo của Bùi Văn Minh (2016) và các tài liệu khác. Chi tiết của các tiêu chí liên quan các nhóm tiêu chí này được trình bày trong phiếu khảo sát. Việc đánh giá này được thực hiện bởi Thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt).

Bảng 3.7: Tiêu chí đo lường kết quả công việc của cán bộ, công chức

TT	Tiêu chí đánh giá
I	Công chức chuyên môn
1	Khối lượng công việc
2	Chất lượng công việc
3	Trình tự, thủ tục, cách thức thực hiện công việc
4	Sáng kiến thực hiện công việc
5	Tinh thần trách nhiệm
II	Cán bộ
1	Kết quả thực hiện chức năng chung của cơ quan/bộ phận
2	Kết quả lập kế hoạch
3	Kết quả công tác tổ chức

3.3.1.4. Thang đo đối với thang đo hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Tác giả kế thừa thang đo của Faroop và Aslam (2011), Wright và Geoy (2001), Reid et all (1992), Obisi (2001) và Lượng Công Lý (2014). Chi tiết của các tiêu chí

liên quan đến nội dung này được trình bày trong phiếu khảo sát. Việc đánh giá này được thực hiện bởi Thang đo Likert với 5 mức độ, từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt).

Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu
Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định có thể đạt được về kinh phí và thời gian

Bảng 3.8: Tiêu chí đo lường hoạt động đào tạo, bồi dưỡng

Biến	Tiêu chí
Xác định nhu cầu ĐTBĐ	Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh tế - xã hội địa phương
	Căn cứ vào quy hoạch, kế hoạch ĐTBĐ CBCCCQCX
	Căn cứ vào yêu cầu công việc của CBCCCQCX
	Khoảng cách về năng lực giữa yêu cầu công việc và CBCC đảm nhận
Xác định mục tiêu ĐTBĐ	Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu
	Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định có thể đạt được về kinh phí và thời gian
Lựa chọn đối tượng ĐTBĐ	Do lãnh đạo tại bộ phận cử
	Bản thân CBCC tự đăng ký theo kế hoạch
	Bản thân CBCC tự đăng ký xuất phát từ yêu cầu công việc
Xây dựng chương trình cần đào tạo	Tính phù hợp của chương trình
	Tính phù hợp của chương trình với mục tiêu ĐTBĐ
	Tính phù hợp của chương trình với học viên
	Tính khoa học của chương trình
	Tính chính xác của nội dung chương trình
	Tính cập nhật của nội dung chương trình
	Tính cân đối của chương trình
	Tính cân đối giữa nội dung chương trình với thời lượng khóa ĐTBĐ
	Tính cân đối của các chuyên đề/học phần trong chương trình
	Tính hợp lý giữa nội dung lý thuyết và thực hành/thực tế

Biến	Tiêu chí
	Tính ứng dụng của chương trình
	Tính đáp ứng của chương trình với nhu cầu của học viên
	Tính đáp ứng của chương trình với yêu cầu công việc của học viên
	Tính thực tiễn trong nội dung chương trình
	Hình thức của chương trình
	Tính khoa học của hình thức trình bày chương trình
	Tính khoa học, chính xác của ngôn ngữ trong chương trình
Lựa chọn hình thức, cơ sở ĐTBD	Xác định hình thức ĐTBD
	Tập sự
	Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch công chức, tiêu chuẩn chức danh
	Bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo, quản lý
	Bồi dưỡng theo yêu cầu của vị trí việc làm; bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyên ngành bắt buộc hàng năm
	Chất lượng giảng viên
	Kiến thức chuyên môn của giảng viên
	Việc hiểu rõ về mục đích, yêu cầu của khóa ĐTBD
	Việc tư vấn, hỗ trợ hoạt động học tập cho học viên
	Việc sử dụng các phương pháp dạy học
	Việc truyền đạt nội dung các chuyên đề
	Việc liên hệ bài học với thực tiễn
	Chất lượng cơ sở vật chất
	Chất lượng trang thiết bị (bàn, ghế, máy tính...) trong phòng học
	Việc đảm bảo số lượng tài liệu học tập phù hợp phục vụ khóa ĐTBD
	Việc cập nhật tài liệu, giáo trình
	Việc khai thác hệ thống thông tin, website của cơ sở đào tạo
Việc sử dụng công nghệ thông tin phục vụ hoạt động	

Biến	Tiêu chí
	giảng dạy, học tập và nghiên cứu
	Việc cập nhật các phần mềm hỗ trợ giảng dạy, học tập và nghiên cứu
Mức kinh phí hỗ trợ ĐTBĐ của địa phương	Kinh phí hỗ trợ công tác ĐTBĐ phù hợp với yêu cầu
	Kinh phí hỗ trợ công tác ĐTBĐ được cấp phát kịp thời
	Kinh phí hỗ trợ công tác ĐTBĐ được lên kế hoạch chi tiết, chính xác
Cơ chế, chính sách hỗ trợ của địa phương cho công tác ĐTBĐ	Chính sách tuyển dụng
	Cơ chế sự phối hợp giữa các đơn vị cử CBCC ĐTBĐ
	Chính sách đãi ngộ hợp lý
	Môi trường, điều kiện làm việc phù hợp
	Chính sách sử dụng cán bộ
	Chính sách đánh giá cán bộ
Đánh giá công tác ĐTBĐ	Thường xuyên đánh giá về công tác đánh giá kết quả ĐTBĐ
	Thỉnh thoảng đánh giá về công tác đánh giá kết quả ĐTBĐ
	Không đánh giá về công tác đánh giá kết quả ĐTBĐ

3.3.2. Thiết kế phiếu điều tra

Phiếu điều tra hay còn gọi là bảng câu hỏi được xem là công cụ phổ biến nhất khi thu thập các dữ liệu sơ cấp. Phiếu điều tra bao gồm một tập hợp các câu hỏi mà qua đó người được hỏi sẽ trả lời còn nhà nghiên cứu sẽ nhận được những thông tin cần thiết. Một bảng câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập và ghi chép lại những thông tin xác đáng, được chỉ định rõ với sự chính xác và hoàn hảo tương đối. Nói cách khác, nó điều khiển quá trình đặt câu hỏi và giúp cho việc ghi chép thông tin được rõ ràng, thuận tiện, chính xác.

Điều kiện tiên quyết để lập bảng câu hỏi có hiệu quả là xác định chính xác cái gì cần phải được đo lường. Đối với cuộc nghiên cứu này, để tìm hiểu thực trạng và yêu cầu đối với các tiêu chí đánh giá NLQL của CBCCCQCX, các loại thông tin cần thu thập bao gồm:

(1) Vai trò của chính quyền địa phương với công tác ĐTBĐ: Vai trò của địa phương đối với công tác này được thể hiện ở các mặt như: xác định nhu cầu ĐTBĐ, xác định mục tiêu ĐTBĐ; xác định đối tượng tham gia ĐTBĐ; xây dựng nội dung

chương trình cần ĐTBD; lựa chọn hình thức và cơ sở ĐTBD; hỗ trợ kinh phí; cơ chế, chính sách sau ĐTBD,...

(2) ĐTBD tác động với NLQL: NLQL chịu sự tác động chủ yếu từ công tác ĐTBD. ĐTBD sẽ tác động trực tiếp đến năng lực, kỹ năng và thái độ làm việc (là ba yếu tố cấu thành NLQL). Do đó, nếu công tác ĐTBD đạt hiệu quả sẽ góp phần tác động tích cực tới NLQL; ngược lại nếu công tác này chưa bám sát với yêu cầu của công việc và nhu cầu của người được đào tạo thì hiệu quả của hoạt động ĐTBD sẽ không cao và NLQL của cán bộ cũng không được cải thiện.

3.3.3. Phương pháp đánh giá tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Các yếu tố của hoạt động ĐTBD được xác định theo khung lý thuyết tại, gồm có các yếu tố:

- Xác định nhu cầu ĐTBD;
- Xác định mục tiêu ĐTBD;
- Lựa chọn đối tượng ĐTBD;
- Xây dựng nội dung chương trình cần ĐTBD;
- Lựa chọn hình thức, cơ sở ĐTBD;
- Kinh phí ĐTBD;
- Chính sách với người được ĐTBD.
- Đánh giá CBCCCQCX sau ĐTBD.

Trên thực tế, yếu tố trên không trực tiếp tác động tới NLQL của CBCCCQCX mà tác động gián tiếp thông qua kết quả công việc của CBCCCQCX (mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã và mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCC cấp xã trên địa bàn). Thông qua kết quả định lượng thu được, đề tài sẽ xác định được vai trò của từng yếu tố của hoạt động ĐTBD đối với NLQL. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đưa ra một số khuyến nghị chính sách, đề xuất giải pháp nhằm phát huy các yếu tố tích cực và khắc phục những yếu tố còn hạn chế.

Để có thể lượng hóa các mối quan hệ giữa một số yếu tố trên đến NLQL của CBCC, nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích như sau: $f(NLQL) = f(MT, KT, KH, KP, ĐG, CS)$.

Hay cụ thể là: $NLQL = \beta_0 + \beta_1*NC + \beta_2*MT + \beta_3*ĐT + \beta_4*KT + \beta_5*HT +$

$$\beta_6 * KP + \beta_7 CS + \beta_8 DG + \varepsilon$$

Trong đó:

Bảng 3.9: Tổng hợp các biến trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Giải thích	Đo lường
NLQL: NLQL	NLQL của CBCCCQCX được cấu thành bởi: - Kiến thức quản lý - Kỹ năng quản lý - Thái độ, phẩm chất cá nhân	Đánh giá thông qua bảng điều tra: + Cá nhân CBCC tự đánh giá + Cơ quan quản lý đánh giá + Người dân đánh giá
NC: Xác định nhu cầu ĐTBĐ	Xác định nhu cầu ĐTBĐ (được thực hiện bởi cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBĐ), là một khâu - một thành tố trong quy trình ĐTBĐ cán bộ.	Đánh giá thông qua bảng điều tra: + Cá nhân CBCC tự đánh giá + Cơ quan quản lý đánh giá + Người dân đánh giá
MT: Việc xác định mục tiêu ĐTBĐ	Xác định mục tiêu ĐTBĐ (được thực hiện bởi cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBĐ), là một khâu - một thành tố trong quy trình ĐTBĐ cán bộ.	Thông qua bảng điều tra: + Cá nhân CBCC được ĐTBĐ (tự đánh giá) + Cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBĐ + Người dân đánh giá
ĐT: Lựa chọn đối tượng ĐTBĐ	Lựa chọn đối tượng đi ĐTBĐ (được thực hiện bởi cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBĐ), là một khâu - một thành tố trong quy trình ĐTBĐ cán bộ.	Thông qua bảng điều tra: + Cá nhân CBCC được ĐTBĐ (tự đánh giá) + Cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBĐ + Người dân đánh giá
KT: Việc xây dựng chương trình cần ĐTBĐ	Xây dựng nội dung cần ĐTBĐ (được thực hiện bởi cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBĐ), là một khâu - một thành tố trong quy trình ĐTBĐ CBCC.	Thông qua bảng điều tra, khảo sát với hai góc độ: + Cá nhân CBCC được ĐTBĐ (tự đánh giá) + Cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBĐ

Tên biến	Giải thích	Đo lường
HT: Lựa chọn hình thức, cơ sở ĐTBD	Lựa chọn hình thức, cơ sở ĐTBD (được thực hiện bởi cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBD), là một khâu - một thành tố trong quy trình ĐTBD cán bộ.	+ Người dân Thông qua bảng điều tra: + Cá nhân CBCC được ĐTBD (tự đánh giá) + Cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBD + Người dân đánh giá
KP: Kinh phí ĐTBD	Kinh phí ĐTBD: + Tổ chức bỏ kinh phí ĐTBD + Cá nhân tự túc kinh phí	Thông qua bảng điều tra: + Cá nhân CBCC được ĐTBD (tự đánh giá) + Cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBD + Người dân đánh giá
CS: Chính sách đối với người được ĐTBD	Chính sách đối với người được ĐTBD như: tạo điều kiện về thời gian, kinh phí và bố trí công việc nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho CBCC tham gia ĐTBD.	Thông qua bảng điều tra, khảo sát với hai góc độ: + Cá nhân CBCC được ĐTBD (tự đánh giá) + Cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBD
ĐG: Đánh giá công tác ĐTBD	Đánh giá kết quả CBCC sau khi ĐTBD (được thực hiện bởi cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBD), là một khâu trong quy trình ĐTBD CBCC. Có 4 cấp độ đánh giá: + Đánh giá phản ứng của người học; + Đánh giá kết quả học tập; + Đánh giá những thay đổi trong công việc; + Đánh giá tác động, mức độ hài lòng của người dân	Thông qua bảng điều tra, khảo sát với hai góc độ: + Cá nhân CBCC được ĐTBD (tự đánh giá) + Cơ quan quản lý, tổ chức ĐTBD + Người dân

3.3.4. Chọn mẫu khảo sát

- Đối tượng khảo sát: Để có thể đánh giá đa chiều về năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã, việc điều tra, khảo sát để thu thập thông tin hướng vào 2 nhóm đối tượng là:

+ CBCC tại các xã trên địa bàn;

+ Các đối tượng liên quan trực tiếp đến các cấp quản lý tại các xã (Lãnh đạo cấp quận/huyện; Lãnh đạo sở, ban ngành cấp thành phố; Lãnh đạo đơn vị đào tạo; Đoàn thể và người dân);

- Chọn mẫu: Việc lựa chọn mẫu điều tra, khảo sát được thực hiện bằng hình thức chọn mẫu có chủ đích.

- Kích thước mẫu: Độ tin cậy của thông tin sẽ phụ thuộc vào kích thước mẫu được chọn, khi tăng kích thước mẫu thì độ tin cậy của thông tin tăng nhưng kèm theo đó là tăng thêm thời gian, nguồn lực và chi phí điều tra. Để tiến hành phân tích nhân tố (EFA), Hair và các cộng sự cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ số quan sát/biến đo lường là 5/1, tức là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát. Như vậy, với số lượng biến đo lường trong bảng hỏi thì cỡ mẫu tối thiểu là 275. Để đảm bảo kết quả nghiên cứu của luận án, tác giả đã phát ra 759 phiếu và trực tiếp thu thập thông tin cho các mẫu phiếu từ các đối tượng điều tra và tiếp cận mẫu theo hình thức thuận tiện; Số phiếu thu về là 705 phiếu (đạt 92,8%).

Bảng 3.10: Phân bổ số mẫu phiếu điều tra

TT	Đối tượng điều tra	Quận Ninh Kiều (13 phường)	Quận Cái Răng (7 phường)	Huyện Phong Điền (1 thị trấn, 6 xã)	Huyện Cờ Đỏ (1 thị trấn, 9 xã)	Huyện Thới Lai (1 thị trấn, 12 xã)	Tổng số phiếu
1	Cá nhân CBCCCQCX: - 01 Chủ tịch - 01 Phó Chủ tịch - 7 Công chức	9x13=117	9x7=63	9x7=63	9x10=90	9x13=117	450
2	Lãnh đạo cấp quận/huyện: - 01 Lãnh đạo quận/ huyện; - 01 CBCC làm công tác tổ chức cán bộ; - 7 CBCC các phòng chức năng	9	9	9	9	9	45
3	Cấp thành phố: - Văn phòng UBNDTP; - Sở nội vụ;						32

TT	Đối tượng điều tra	Quận Ninh Kiều (13 phường)	Quận Cái Răng (7 phường)	Huyện Phong Điền (1 thị trấn, 6 xã)	Huyện Cờ Đỏ (1 thị trấn, 9 xã)	Huyện Thới Lai (1 thị trấn, 12 xã)	Tổng số phiếu
	<ul style="list-style-type: none"> - Thanh tra thành phố; - Sở Giáo dục và Đào tạo; - Sở Y tế - Sở Ngoại vụ; - Sở Lao động-Thương binh và Xã hội; - Sở Tài chính; - Sở Công Thương; - Sở Kế hoạch và Đầu tư; - Sở Xây dựng; - Sở Khoa học và Công nghệ; - Sở NN&PTNT; - Sở Thông tin và Truyền thông - Sở Tài nguyên và Môi trường - Sở Tư Pháp (Mỗi đơn vị 02 phiếu : 01 phiếu lãnh đạo đơn vị và 01 chuyên viên phụ trách quận/ huyện có địa bàn khảo sát)						
4	Lãnh đạo đơn vị đào tạo: <ul style="list-style-type: none"> - Học viện Chính trị Khu vực IV - Trường Chính trị TPCT - Trung tâm bồi dưỡng chính trị Quận/huyện 						7
5	Đoàn thể và người dân	45	45	45	45	45	225

TT	Đối tượng điều tra	Quận Ninh Kiều (13 phường)	Quận Cái Răng (7 phường)	Huyện Phong Điền (1 thị trấn, 6 xã)	Huyện Cờ đỏ (1 thị trấn, 9 xã)	Huyện Thới Lai (1 thị trấn, 12 xã)	Tổng số phiếu
	Tổng số phiếu						759

Bảng 3.11: Thống kê số lượng phiếu phát ra/thu về

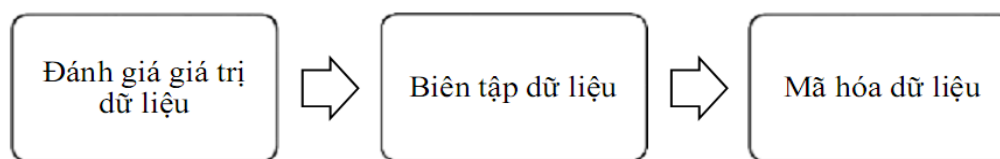
Chỉ tiêu	Cá nhân CBCCCQ CX	Lãnh đạo cấp Quận/huyện	Cấp thành phố	Lãnh đạo đơn vị đào tạo	Đoàn thể và người dân	Tổng số
Phát phiếu ra	450	45	32	7	225	759
Thu phiếu về	450	45	32	7	171	705
Tỷ lệ phiếu thu về/ phát ra (%)	100	100	100	100	76,4	92.8

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

3.3.5. Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu

3.3.5.1 Xử lý dữ liệu

Dữ liệu được thu thập được phân loại, đánh giá, hiệu chỉnh và mã hóa một cách thích hợp theo hình dưới đây, cụ thể như sau:



Hình 3.2: Quy trình xử lý dữ liệu

Đánh giá giá trị của dữ liệu”: Đây là bước xác định “tính chính xác, tính khách quan, mức độ hoàn thiện và tính thích hợp của dữ liệu đã được thu thập. Giá trị của dữ liệu phải thỏa mãn một số tiêu chuẩn nhất định để dữ liệu có thể được sử dụng cho mục đích phân tích.

Biên tập dữ liệu: Đây là bước kiểm tra mức độ hoàn thiện của bảng câu hỏi. Tác giả tiến hành kiểm tra mức độ hoàn thiện thông tin trả lời của các phiếu điều tra. Nếu phiếu điều tra chưa được điền đầy đủ các câu trả lời, tác giả phải liên hệ lại với người được phỏng vấn trong phiếu điều tra để hoàn thiện lại phiếu điều tra. Trong trường hợp không thể hoàn thiện được thông tin trả lời, tác giả tiến hành loại bỏ phiếu điều tra đó.

Mã hóa dữ liệu: Các câu hỏi trong phiếu điều tra được mã hóa bằng những con số trong quá trình xây dựng phiếu và thể hiện trực tiếp trên phiếu.

3.3.5.2. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được phân tích bởi phần mềm SPSS phiên bản 20 nhằm đánh giá thực trạng NLQL của CBCCCQCX trên địa bàn qua các nhóm yếu tố chính cấu thành NLQL cũng như mối liên hệ giữa công tác ĐTBĐ CBCC với NLQL của CBCC. Tác giả đã dùng các phương pháp phân tích sau để nghiên cứu:

- Phân tích mô tả: được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ nhóm mẫu khảo sát như: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc ...

- Phân tích đánh giá độ tin cậy: giá trị thang đo được thực hiện bằng phương pháp hệ số tin cậy (Cronbach Alpha) và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) để sàng lọc, loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng tiêu chuẩn (biến rác). Trong đó:

- Phương pháp hệ số tin cậy Cronbach Alpha: là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ (khả năng giải thích cho một khái niệm nghiên cứu) của tập hợp các biến quan sát (các câu hỏi) trong thang đo. Theo quy tắc kinh nghiệm của Robert A Peterson thì hệ số Cronbach Alpha phải từ 0,7 trở lên, thậm chí từ 0,77 thì thang đo được xem là tin cậy và hiệu quả. Tuy nhiên, hệ số Cronbach Alpha còn phụ thuộc vào kích thước mẫu. Cỡ mẫu càng nhỏ thì càng có nhiều khả năng hệ số Cronbach Alpha không cao (do thiếu dữ liệu xác minh sự tương quan giữa các biến). Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc cùng nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng trong bối cảnh nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người được phỏng vấn, hệ số Cronbach Alpha từ 0,6 trở lên có thể sử dụng được. Trong nghiên cứu này, tác giả đề nghị Cronbach Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được. Hạn chế của hệ số Cronbach Alpha là không cho biết biến nào nên loại bỏ và biến nào giữ lại. Bởi vậy, bên cạnh hệ số Cronbach Alpha, tác giả sử dụng hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) để loại những biến nào có hệ số này nhỏ hơn 0,3.

- Phân tích nhân tố khám phá: là một phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập hợp gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến (gọi là các nhân tố) ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair & ctg, 1998). Phân tích nhân tố khám phá được thực hiện thông qua 3 tiêu chuẩn áp dụng và chọn biến như sau:

+ Tiêu chuẩn Barlett's và hệ số KMO: Đây là tiêu chuẩn dùng để đánh giá sự thích hợp của EFA. EFA được gọi là thích hợp khi $0,5 \leq KMO \leq 1$ và $Sig < 0,05$ (với ý nghĩa thống kê này thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể). Nếu $KMO < 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với dữ liệu.

+ Tiêu chuẩn rút trích nhân tố: Bao gồm Trị số đặc trưng Eigenvalue (đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi các nhân tố) và chỉ số tổng phương sai trích Cumulative (cho biết phân tích nhân tố giải thích được bao nhiêu % và bao nhiêu % bị thất thoát).

+ Tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố (FactorLoading): Biểu thị sự tương quan giữa các biến với các nhân tố, dùng để đánh giá mức ý nghĩa của phân tích nhân tố khám phá. Theo Hair & ctg, hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,3 được xem là đạt mức tối thiểu; hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,4 được xem là quan trọng; hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn.

- Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Trong phân tích nhân tố khẳng định CFA, cần phải chú ý tới các kiểm định sau:

(1) Đo lường tính đơn hướng

Theo Hair & dtg (2010), mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường cho chúng ta điều kiện cần và đủ để cho tập biến quan sát đạt được tính đơn hướng, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau. Để đo lường mức độ phù hợp với thông tin thị trường, người ta thường sử dụng: Chi-square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df); chỉ số thích hợp tốt (GFI- Good of Fitness Index); chỉ số thích hợp so sánh (CFI- Comparative Fit Index); chỉ số Tucker và Lewis (TLI-Tucker & Lewis Index); chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation).

Mô hình được xem là thích hợp với dữ liệu thị trường nếu kiểm định Chi-square có $P\text{-value} > 0.05$; $CMIN/df = < 2$, một số trường hợp $CMIN/df$ có thể $= < 3$; GFI, TLI, CFI ≥ 0.9 ; và $RMSEA = < 0.08$. Tuy nhiên, theo quan điểm gần đây của các nhà nghiên cứu thì GFI vẫn có thể chấp nhận được khi nhỏ hơn 0.9 (Hair & dtg, 2010).

(2) Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua: (1) hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability); (2) tổng phương sai trích (variance extracted) và (3) Cronbach alpha.

Độ tin cậy tổng hợp (ρ_c) và tổng phương sai trích (ρ_{vc}) được tính theo công thức sau:

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right) + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)} \quad \rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)}$$

Trong đó: λ_i là trọng số chuẩn hóa của biến quan sát thứ i , $(1 - \lambda_i^2)$ là phương sai của sai số đo lường biến quan sát thứ i và p là số biến quan sát của thang đo.

Phương sai trích là một chỉ tiêu đo lường độ tin cậy. Nó phản ánh lượng biến thiên chung của các biến quan sát được tính toán bởi biến tiềm ẩn. Theo Hair & dtg (2010), phương sai trích của mỗi khái niệm nên vượt quá 0.5.

Một vấn đề quan trọng khác cần quan tâm trong CFA là độ tin cậy của tập hợp các biến quan sát đo lường một khái niệm (nhân tố). Thông thường, người ta ứng dụng hệ số Cronbach alpha, vì hệ số này đo lường tính kiên định nội tại xuyên suốt tập hợp các biến quan sát trong một thang đo.

(3) Giá trị hội tụ

Thang đo đạt được giá trị hội tụ khi các trọng số chuẩn hóa của các thang đo đều cao (>0.5) và có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) (Anderson & Gebring, 1988).

(4) Giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt cũng là một tính chất quan trọng của đo lường. Giá trị phân biệt thể hiện cấp độ phân biệt của các khái niệm đo lường (Steenkamp & Trijp, 1991). Giá trị phân biệt đạt được khi: Tương quan giữa hai thành phần của khái niệm (within construct) hoặc hai khái niệm (across -construct) thực sự khác biệt so với 1. Khi đó, mô hình đạt được độ phù hợp với dữ liệu thị trường.

3.3.6. Phân tích đánh giá công cụ đo lường

Theo như mô hình nghiên cứu, hệ thống tiêu chí đánh giá NLQL của CBCCCQCX được xác định dựa trên việc nghiên cứu 3 nhóm yếu tố cấu thành NLQL đó là: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và thái độ, phẩm chất cá nhân. Tác giả tiến hành phỏng vấn sơ bộ với số lượng đối tượng nghiên cứu nhỏ là 105 đối tượng, trong đó, tập trung vào việc sàng lọc và hoàn chỉnh nội dung bảng hỏi khảo sát trước khi tiến hành nghiên cứu chính thức, do đó, tác giả sử dụng dữ liệu thu được từ khảo sát sơ bộ cho các phân tích kiểm định độ tin cậy và sự hội tụ của thang đo, để qua đó có thể loại bỏ đi các biến quan sát không phù hợp trong nghiên cứu. Cụ thể là các phân tích đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua hệ số tin cậy Cronbach-alpha, phân tích tính hội tụ thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA.

3.3.6.1 Độ tin cậy

Bảng 3.12: Đánh giá độ tin cậy của thang đo trong nghiên cứu sơ bộ

Thang đo	Cronbach-alpha	Số biến quan sát	Số biến không hợp lệ
Mức kinh phí	0.789	3	0
Cơ sở vật chất	0.844	8	0
Chất lượng giảng viên	0.857	17	0
Xác định hình thức	0.913	6	0
Xây dựng nội dung	0.840	12	0
Cách thức thực hiện	0.764	3	0
Mục tiêu	0.724	2	0
Nhu cầu	0.706	2	0
Cơ chế chính sách	0.838	5	0
Đặc điểm địa phương	0.909	6	0
Đặc điểm bản thân	0.841	10	0
Thái độ	0.917	8	0
Kỹ năng	0.911	9	0
Kiến thức	0.850	6	0
Kết quả	0.787	8	0

Kết quả kiểm định thang đo cho thấy, các thang đo đều có hệ số tin cậy ở mức cao trên 0.7, đồng thời hệ số tương quan biến-tổng của các biến quan sát biểu diễn cho mỗi thang đo đều lớn hơn 0.3, do đó không có biến quan sát nào bị loại bỏ, hệ số

Cronbach-alpha nếu loại biến của mỗi biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach-alpha của thang đo mà biến đó biểu diễn, do đó, cũng không cần loại bỏ đi biến quan sát nào để làm tăng độ tin cậy của thang đo. Như vậy, các thang đo trong nghiên cứu chính thức đảm bảo được độ tin cậy. Kết quả cụ thể được trình bày trong phụ lục của luận án.

3.3.6.2 Tính hội tụ

Bảng 3.13: Đánh giá tính hội tụ của thang đo nghiên cứu sơ bộ

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46310.36
	df	5151
	Sig.	0.000
Phương sai trích		57.238
Eigenvalues		1.121

Kết quả phân tích nhân tố khám phá với các biến quan sát thể hiện các khái niệm của biến trong mô hình nghiên cứu cho kết quả tốt, thể hiện ở hệ số KMO = 0,821, Sig= 0,000, đều cho thấy rằng kết quả phân tích nhân tố khám phá là có sự tin cậy cao. Giá trị tổng phương sai trích của chín nhân tố và giá trị hệ số hội tụ eigenvalues của nhân tố thứ chín, lần lượt là 57.238>50%, 1.121>1, từ đó cho thấy, các biến quan sát ban đầu có sự hội tụ ở 14 nhân tố, các nhân tố này biểu diễn được 57.238% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát. Như vậy, các thang đo đạt được sự hội tụ cao. Kết quả cụ thể được trình bày trong phụ lục của luận án.

3.3.6.3. Phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả phân tích CFA các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp của mô hình cho thấy CMIN/DF = 1.645<3, GFI = 0.810>0.8, NFI = 0.827>0.8, TLI= 0.921>0.8, CFI = 0.924>0.9, RMSEA = 0.030

Bảng 3.14: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định trong nghiên cứu sơ bộ

Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp	Tổng phương sai trích
Thái độ	0.918	0.583
Kỹ năng	0.912	0.534
Kiến thức	0.875	0.540
Mức kinh phí	0.790	0.557
Cơ sở vật chất	0.944	0.680
Chất lượng giảng viên	0.957	0.569
Xác định hình thức	0.914	0.639
Xây dựng nội dung	0.940	0.568
Cách thức	0.764	0.519
Mục tiêu	0.725	0.569
Nhu cầu	0.711	0.554
Kết quả	0.898	0.527
Cơ chế chính sách	0.839	0.510
Đặc điểm địa phương	0.911	0.631
Đặc điểm bản thân	0.941	0.616

Hệ số tổng phương sai trích và độ tin cậy tổng hợp của các thang đo đều đạt giá trị cao hơn 0.5, kết hợp với hệ số Cronbach-alpha của các thang đo đều lớn hơn 0.7, vì thế, có thể khẳng định thang đo đạt được độ tin cậy.

Kết quả các giá trị P-value của các biến quan sát biểu diễn các nhân tố đều có giá trị bằng 0.000, các trọng số chuẩn hóa của các thang đo đều cao (>0.5) do đó các biến quan sát được khẳng định có khả năng biểu diễn tốt cho nhân tố trong mô hình CFA và các thang đo có sự hội tụ cao. Kết quả cụ thể được trình bày trong phụ lục của luận án.

Tóm lại, chương này đã đề xuất phương pháp nghiên cứu tác động của hoạt động ĐTBĐ đến NLQL của CBCCCQCX. Đã làm rõ quy trình nghiên cứu; nguồn dữ liệu và phương pháp xử lý dữ liệu; trình bày phương pháp nghiên cứu định tính (với phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu) và nghiên cứu định lượng với việc thiết kế phiếu điều tra, mẫu, xử lý dữ liệu và phân tích dữ liệu để chứng minh để đánh giá các thang đo lường với hai chỉ số thống kê là (1) Hệ số Cronbach Alpha và (2) hệ số tương quan biến tổng; cùng các khái niệm nghiên cứu và kiểm định mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết đề ra với nghiên cứu thử nghiệm đã được xác định ở trên về độ tin cậy.

CHƯƠNG 4

THỰC TRẠNG TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG TỐI NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ CỦA THÀNH PHỐ CẦN THƠ

4.1. Khái quát về Thành phố Cần Thơ và đặc điểm của các xã, phường, thị trấn

4.1.1. Khái quát về Thành phố Cần Thơ

4.1.1.1. Điều kiện tự nhiên - xã hội

Thành phố Cần Thơ trực thuộc Trung ương được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 01 tháng 01 năm 2004, trên cơ sở tỉnh Cần Thơ tách ra thành hai đơn vị hành chính mới: Thành phố Cần Thơ và tỉnh Hậu Giang theo Nghị quyết 22/2003/QH11, ngày 26 tháng 11 năm 2003 của Quốc Hội (khóa XI), Nghị định số 05/2004/NĐ-CP, ngày 02 tháng 01 năm 2004, Nghị định số 16/2007/NĐ-CP, ngày 06 tháng 11 năm 2007 và Nghị định số 12/NĐ-CP, ngày 23 tháng 12 năm 2008 của Chính phủ về thành lập các quận, huyện và các xã, phường, thị trấn thuộc TPCT trực thuộc Trung ương.

Thành phố Cần Thơ nằm ở vị trí trung tâm vùng ĐBSCL trải dài trên 55 Km dọc bờ Tây sông Hậu; phía Bắc giáp tỉnh An Giang và Đồng Tháp, phía Nam giáp tỉnh Hậu Giang, phía Đông giáp tỉnh Đồng Tháp và Vĩnh Long, phía Tây giáp tỉnh Kiên Giang. Diện tích tự nhiên 1.400,96 Km² (chiếm 3,52% diện tích ĐBSCL), trong đó diện tích đất nông nghiệp chiếm 82,50% và diện tích đất phi nông nghiệp chiếm 17,50%.

Với vị trí địa lý trung tâm và quá trình phát triển đô thị lớn nhất vùng ĐBSCL, TPCT là cửa ngõ giao lưu chính của vùng Tây Nam sông Hậu với Tứ giác Long Xuyên, vùng Bắc sông Tiền và Vùng trọng điểm kinh tế phía Nam; là giao điểm của nhiều tuyến giao thông thủy, bộ quan trọng như: trục đường bộ thành phố Hồ Chí Minh - TPCT, từ TPCT rẽ các nhánh đi Cà Mau, Kiên Giang và Long Xuyên – Châu Đốc hướng về Phnom Pênh (Campuchia); trục sông Hậu nối từ biển Đông đến Phnom Pênh; các tuyến đường thủy quốc gia Cái Sắn, Xà No.

Thành phố Cần Thơ cùng với 3 tỉnh: An Giang, Kiên Giang, Cà Mau được Thủ tướng Chính phủ xác định là vùng kinh tế trọng điểm vùng ĐBSCL.

Hiện nay, thành phố có 9 đơn vị hành chính cấp huyện (5 quận, 4 huyện); 85 xã, phường, thị trấn (36 xã, 44 phường, 5 thị trấn và 644 ấp, khu vực). Dân số hơn 1.262.566 người, trong đó dân cư ở thành thị chiếm 65,93% và dân cư ở nông thôn

chiếm 34,07%. Nhân dân sinh sống ở thành phố chủ yếu là dân tộc Kinh 1.163.043 người (chiếm 96,93%), Khomer 21.841 người (chiếm 1,82%), Hoa 14.354 người, (chiếm 1,20%) và dân tộc khác 579 người (chiếm 0,05%). Mật độ dân số bình quân 856 người /Km².

Đất đai: Thành phố Cần Thơ nằm trong khu vực có nguồn nước ngọt quanh năm, là vùng đất phù sa màu mỡ do sông Hậu bồi đắp gồm hai nhóm đất chính: đất phù sa nước ngọt và đất phù sa nhiễm phèn.

Khí hậu: “Khí hậu ở Cần Thơ là khí hậu nhiệt đới với 2 mùa rõ ràng: mùa mưa (tháng 5 đến tháng 11) và mùa khô (tháng 12 đến tháng 4). Độ ẩm trung bình là 83%, lượng mưa trung bình 1.635 mm, nhiệt độ trung bình 27°C”.

Cần Thơ nằm trong khu vực Đông Nam Á với gió mùa Đông Bắc (từ tháng 11 đến tháng 4) và gió mùa Tây Nam (từ tháng 5 đến tháng 10). Do nằm trong đất liền, tốc độ gió ở Cần Thơ không cao trung bình 1,8m/s, tốc độ mạnh nhất khoảng 31m/s. Do hoàng lưu gió mùa quyết định ở Cần Thơ có một mùa mưa và một mùa khô rõ rệt. Mùa khô bắt đầu từ tháng 12 và kết thúc tháng 4. Mùa mưa bắt đầu từ cuối tháng 4 và kết thúc khoảng tháng 11. Chính những điều kiện tự nhiên thuận lợi đó, tự nó là sự hấp dẫn NNL chất lượng cao trong cả nước về đây đồng thời cũng là điều kiện để phát triển NNL chất lượng cao nhờ giao lưu với các luồng văn hóa trong nước và văn minh của nước ngoài.

Tóm lại, do thuận lợi về vị trí địa lý, phát triển cơ sở hạ tầng, giao thông trên các phương tiện, TPCT là địa phương có tính thu hút cao đối với các NNL, nhất là nhân lực khoa học kỹ thuật, chuyên môn kỹ thuật cao, NNL tại chỗ phục vụ cho yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội thành phố. Nếu biết khai thác và tận dụng thế mạnh này, TPCT sẽ có nhiều cơ hội tập hợp đội ngũ nhân lực tại chỗ mà chi phí đào tạo, tuyển chọn nhân lực ít bị tổn kém, tổn thời gian. Đó là lợi thế so sánh của TPCT so với các địa phương khác. Đồng thời, tạo những điều kiện cho Cần Thơ sử dụng có hiệu quả, hợp lý các nguồn lực.

4.1.1.2. Điều kiện kinh tế – xã hội

Tổng sản phẩm trên địa bàn Thành phố Cần Thơ (GRDP) tăng 7,55% so với năm 2015 (KH tăng 7,5%); trong đó, khu vực nông, lâm nghiệp, thủy sản tăng 1,13% (KH tăng 1,2%); khu vực công nghiệp - xây dựng tăng 10,26% (KH tăng 7,7%); khu vực dịch vụ tăng 7,16% (KH tăng 8,5%). GRDP bình quân đầu người của Cần Thơ đạt 65,3 triệu đồng, đạt 100% KH của năm 2016.

Đối với cơ cấu kinh tế của TPCT (năm 2016) được phân bổ như sau: Tỷ trọng khu vực nông, lâm nghiệp, thủy sản chiếm 9,32% (KH 9,33%), khu vực công nghiệp - xây dựng chiếm 32,53% (KH 31,81%), khu vực dịch vụ chiếm 58,15% (KH 58,86%) trong cơ cấu GRDP.

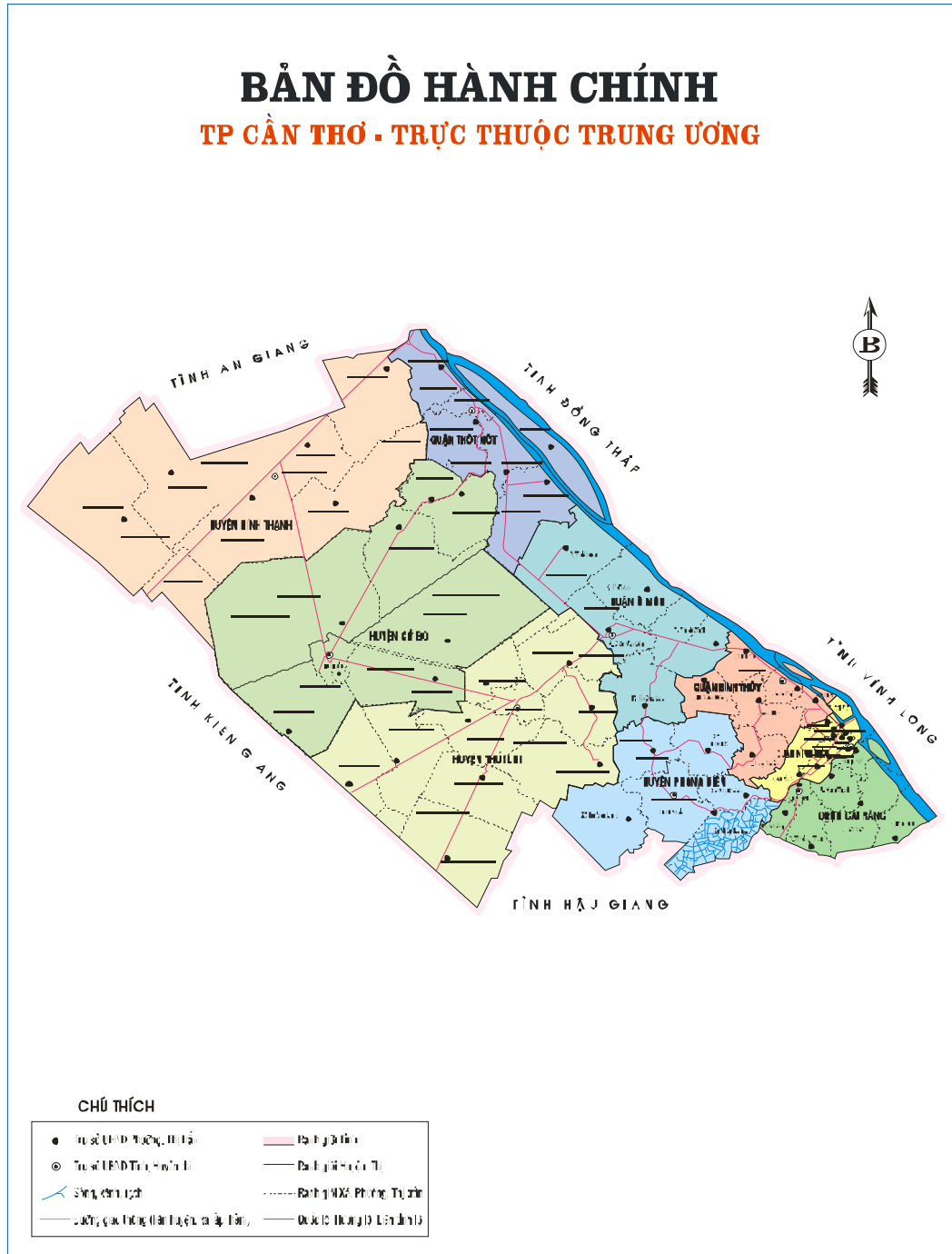
Cần Thơ có kim ngạch xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ ước thực hiện 1.553,1 triệu USD (KH 1.650 triệu USD), đạt 94,1% KH, tăng 5,7% so năm 2015. Kim ngạch nhập khẩu thực hiện 440,2 triệu USD (KH 500 triệu USD), đạt 88% KH, giảm 7,1% so năm 2015.

Tính hết năm 2016, tổng vốn đầu tư trên địa bàn ước thực hiện 44.880 tỷ đồng, vượt 2% KH (KH 44.000 tỷ đồng), tăng 12,1% so năm 2015. Tỷ lệ vốn đầu tư phát triển/GRDP đạt 54,5% (KH 53,3%).

Trong lĩnh vực Thu - chi NSNN trên địa bàn thành phố Cần Thơ trong năm 2016:

- Tổng thu NSNN trên địa bàn ước thực hiện 13.526 tỷ đồng, vượt 12,2% dự toán HĐND thành phố giao. Tổng thu NSNN theo chỉ tiêu được giao ước thực hiện 8.715 tỷ đồng, đạt 94,4% dự toán trung ương và HĐND thành phố giao, giảm 1,7% so năm 2015; trong đó: thu nội địa 7.695 tỷ đồng, vượt 2,1% dự toán giao, tăng 7,4%; thu thuế xuất, nhập khẩu 1.020 tỷ đồng, đạt 59,9% theo dự toán giao, giảm 40,1% so với năm 2015.

- Tổng chi ngân sách địa phương 9.589,9 tỷ đồng, đạt 94,7% dự toán HĐND thành phố giao, giảm 7,3% so năm 2015.



Hình 4.1 Bản đồ hành chính Thành phố Cần Thơ

Chính quyền thành phố luôn xác định vị trí ưu tiên cho y tế và giáo dục. Vì vậy, tỷ lệ học sinh đi học đúng độ tuổi tại Cần Thơ rất cao: Trẻ vào học mẫu giáo 93,1% (KH 90,5%), bậc tiểu học 100% (KH 100%), bậc trung học cơ sở 94,3% (KH 89,5%), bậc trung học phổ thông 66,5% (KH 66%).

- Tỷ lệ lao động qua đào tạo đạt 67% (KH 67%).

- Giảm tỷ lệ hộ nghèo 1,31% (KH giảm 1%), tỷ lệ hộ nghèo còn 3,81% (chuẩn giai đoạn 2016 - 2020).

- Tỷ lệ bao phủ bảo hiểm y tế đạt 74,5% (KH 74,5%).

- Thành phố có 20/36 xã và 01 huyện (huyện Phong Điền) đạt chuẩn nông thôn mới.

Đối với các chỉ tiêu môi trường, Cần Thơ đã đạt được một số thành tựu như sau: Tỷ lệ dân số được cung cấp nước sạch đạt 80,5% (KH 79%); trong đó, đô thị đạt 86% (KH 86%), nông thôn đạt 68,12% (KH 65%). Tỷ lệ thu gom chất thải rắn ở đô thị 90% (KH 90%).

4.1.2. Đặc điểm của các xã, phường, thị trấn tại Thành phố Cần Thơ ảnh hưởng tới công tác đào tạo, bồi dưỡng và năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Hiện nay, Cần Thơ đang đẩy mạnh thực hiện cải cách hành chính; các giải pháp nâng cao chỉ số hiệu quả Quản trị và Hành chính công cấp tỉnh (PAPI); triển khai có hiệu quả việc thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông, ứng dụng công nghệ thông tin vào Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả; nâng số lượng thủ tục hành chính thực hiện dịch vụ công trực tuyến mức độ 3 của cấp sở và cấp huyện. Công tác tổ chức bộ máy, biên chế; quản lý, chế độ chính sách đối với CBCC thực hiện đúng quy định. Đẩy mạnh công tác ĐTBĐ, phát triển NNL chất lượng cao, nhất là CBCCCQCX.

Các xã, phường, thị trấn tại TPCT có một số đặc điểm sau:

- Tập trung đông dân cư, mật độ dân số cao gồm nhiều thành phần có phong tục, tập quán, lối sống khác nhau, tham gia các hoạt động kinh tế - xã hội đa dạng; mặt bằng dân trí của dân cư đô thị nhìn chung cao hơn nông thôn.

- Mức sống của người dân đô thị cao hơn nông thôn, tiếp cận dịch vụ công, an sinh xã hội tốt hơn.

- Tốc độ đô thị hóa nhanh, có cơ sở hạ tầng kỹ thuật và xã hội phát triển tạo thành những mạng lưới, hệ thống đồng bộ, xuyên suốt địa bàn, ít phụ thuộc vào địa giới hành chính, hệ thống mạng lưới bệnh viện, trường học được bao phủ các phường, xã, các dịch vụ công được cung cấp tốt hơn vùng nông thôn.

- Kinh tế chủ yếu là phi nông nghiệp, có tiềm năng phát triển dịch vụ du lịch, phát triển thành các trung tâm thương mại, tài chính và dịch vụ khoa học, đào tạo nguồn nhân lực.

- Bố trí địa giới hành chính, việc phân chia địa giới hành chính trong nội bộ đô thị chỉ có ý nghĩa hành chính thuần túy, không mang nhiều tính chất kinh tế - xã hội, khác với các vùng nông thôn, địa giới hành chính là địa giới hành chính – lãnh thổ, mọi hoạt động kinh tế - xã hội diễn ra trong phạm vi địa giới hành chính – lãnh thổ đó. Tuy nhiên, có sự khác nhau giữa các phường ở quận nội thành với phường/xã ở các quận, huyện ngoại thành trong quá trình đô thị hóa về mật độ dân cư, sự phát triển kinh tế, phân bổ nguồn lực và chất lượng giáo dục, y tế,...

Với đặc điểm trên yêu cầu đội ngũ CBCCCQCX Thành phố Cần Thơ phải có chất lượng cao, có đủ năng lực, tự tin trong quá trình giao lưu, hội nhập quốc tế.

Ngoài ra, chính quyền thành phố Cần Thơ đang thực hiện nghiêm các văn bản pháp luật về cải cách hành chính, trọng tâm là đơn giản hóa thủ tục hành chính; rà soát, bãi bỏ những thủ tục không cần thiết, gây phiền hà cho người dân, doanh nghiệp.

Xây dựng chính quyền phục vụ, tập trung vào tăng cường công tác công khai minh bạch và trách nhiệm giải trình. Tăng cường công tác rà soát, kiện toàn tổ chức bộ máy, chức năng, nhiệm vụ các ngành, các cấp, đảm bảo tăng cường hiệu lực, hiệu quả QLNN của các cơ quan, đơn vị, địa phương. Thực hiện đồng bộ các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC, bảo đảm kỷ cương, kỷ luật hành chính, đạo đức công vụ.

4.2. Thực trạng năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

4.2.1. Khái quát đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã của Thành phố Cần Thơ

4.2.1.1. Số lượng cán bộ, công chức cấp xã

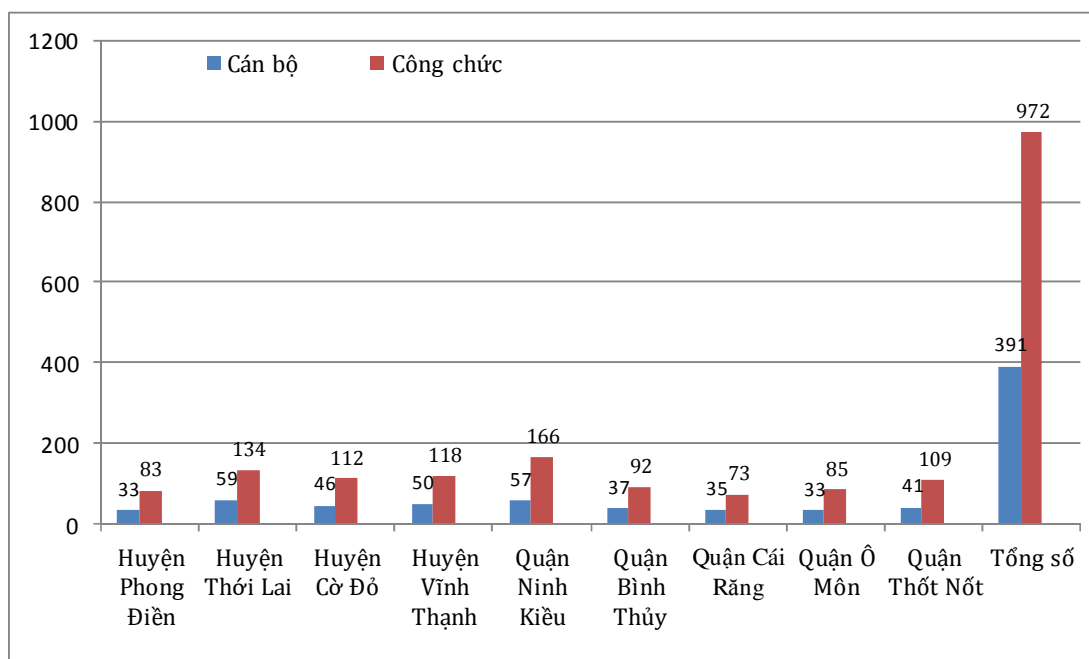
Thành phố Cần Thơ có 09 đơn vị hành chính cấp huyện (05 quận, 04 huyện), 85 đơn vị hành chính cấp xã (44 phường, 36 xã, 05 thị trấn). Trong đó, có 39 đơn vị hành chính loại I (23 phường, 14 xã và 02 thị trấn), 45 đơn vị hành chính loại II (21 phường, 21 xã, 03 thị trấn), 01 đơn vị hành chính loại III (01 xã). Ngoài ra, 85 xã, phường, thị trấn có 630 ấp, khu vực (322 ấp, 308 khu vực).

Qua hơn 10 năm triển khai Luật Tổ chức HĐND và UBND ngày 26 tháng 11 năm 2003, với sự quyết tâm cao của chính quyền địa phương các cấp, bộ máy tổ chức và đội ngũ CBCC cấp xã cơ bản đã được kiện toàn, sắp xếp đúng quy định pháp luật, chất lượng đội ngũ và kết quả hoạt động ngày một nâng lên, đáp ứng yêu cầu quản lý nhà nước ở địa phương.

Thực hiện Nghị định số 92/2009/NĐ-CP ngày 22 tháng 10 năm 2009 của Chính phủ “*về chức danh, số lượng, một số chế độ chính sách đối với CBCC ở xã, phường,*

thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã”; chế độ, chính sách dành cho CBCC được quan tâm kịp thời, hợp lý, khích lệ thái độ, tinh thần làm việc và giúp cho đội ngũ CBCC cấp xã an tâm công tác. Số lượng CBCC cấp xã được bố trí theo phân loại đơn vị hành chính (cấp xã loại I được bố trí không quá 25 người, cấp xã loại II không quá 23 người và cấp xã loại III không quá 21 người), số lượng CBCC được bổ sung đáng kể so với quy định cũ, đảm bảo các chức danh công chức đều có người đảm nhiệm.

Hiện nay, theo thống kê có 1.363 CBCC cấp xã (trong đó 391 cán bộ và 972 công chức). Đội ngũ CBCC cấp xã đa số là những người có quá trình công tác, trưởng thành ở địa phương; gắn bó, gần gũi với cộng đồng dân cư địa phương. Việc phân công nhiệm vụ hợp lý và tổ chức hoạt động khoa học, đúng quy định đã góp phần nâng cao chất lượng công tác của đội ngũ công chức và lãnh đạo UBND cấp xã. Trong công tác và thực thi nhiệm vụ, CBCC cấp xã có tinh thần trách nhiệm, tận tụy với công việc; đa phần có đủ trình độ, năng lực để thực hiện nhiệm vụ, công vụ, phục vụ nhân dân. Việc áp dụng cơ chế “một cửa” và “một cửa liên thông hiện đại” ở tất cả 85 xã, phường, thị trấn đã giúp nâng cao rõ rệt hiệu quả hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước, giảm phiền hà cho nhân dân.



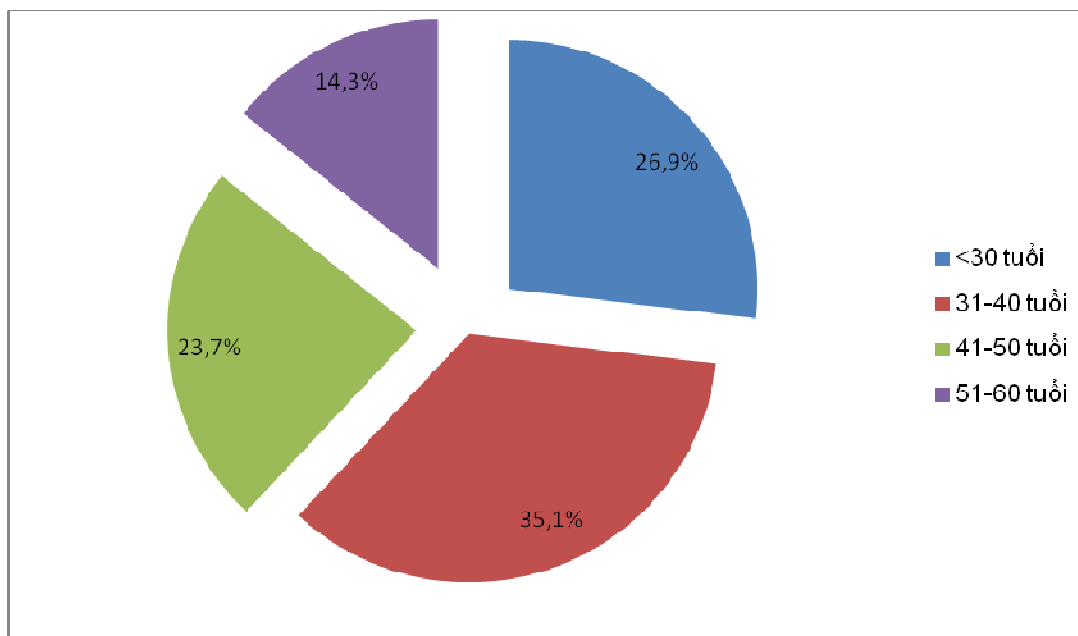
Hình 4.2 Số lượng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ

Nguồn: Sở Nội vụ Cần Thơ

4.2.1.2. Cơ cấu cán bộ, công chức cấp xã của Thành phố Cần Thơ

Nhìn chung, cơ cấu giới tính của CBCC cấp xã tương đối ổn định và không thay đổi nhiều qua các năm. CBCC nam chiếm tỷ trọng cao hơn rất nhiều so với nữ CBCC cấp xã. Trong khoảng thời gian nghiên cứu, tỷ trọng CBCC nam chiếm khoảng 80%, tỷ trọng CBCC nữ khoảng 20 %. Như vậy, có thể thấy rằng cơ cấu về giới tính CBCC cấp xã của Thành phố chưa thật hợp lý. Số lượng nữ còn ít, chiếm một phần rất nhỏ trong tổng số CBCC. Số lượng nam CBCC chiếm đại đa số.

Cơ cấu theo độ tuổi: Công chức cấp xã Thành phố có tuổi đời bình quân tương đối hợp lý, dưới 40 chiếm 62%, thể hiện được tính kế thừa; ngược lại cán bộ cấp xã có tuổi đời bình quân trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao trên 59%. Đây là cơ cấu tuổi tương đối hợp lý và có tính kế cận giữa các nhóm tuổi. Nhóm cán bộ trẻ dưới 40 tuổi chiếm khoảng 55%. Đây là nhóm được coi là có sức khỏe tốt, có kinh nghiệm làm việc, tinh thần làm việc hăng hái.



Hình 4.3 Cơ cấu theo độ tuổi cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ

Nguồn: Sở Nội vụ Cần Thơ

4.2.1.3. Trình độ chuyên môn, chính trị

Trình độ chuyên môn của CBCC cấp xã được nâng cao qua các năm. Cán bộ có trình độ chuyên môn từ trung cấp trở lên đạt 440/485, chiếm tỷ lệ 90,72% (tăng 30,18% so với năm 2010), công chức đạt 958/972, chiếm tỷ lệ 98,56% (tăng 5,87%

so với năm 2010). Đặc biệt, số lượng CBCC có trình độ đại học trở lên năm 2015 đạt 970/1.865, chiếm tỷ lệ 52,01% (tăng 36,54% so với năm 2010). So với thời điểm tổ chức Hội nghị sơ kết Chỉ thị số 17/2009/CT-UBND (năm 2012), thì tỷ lệ đạt chuẩn về chuyên môn tăng 16,28% đối với cán bộ chủ chốt; tăng 1,7% đối với công chức cấp xã.

Bảng 4.1: Trình độ chuyên môn của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

TT	Chức vụ, chức danh	Đạt chuẩn về trình độ chuyên môn					
		Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Cán bộ	290	334	364	416	434	440
2	Công chức	711	758	863	950	968	958
	Tổng	1.168	1.265	1.435	1.597	1.644	1.647

Nguồn: Sở Nội vụ Cần Thơ

Trình độ lý luận chính trị của CBCC cấp xã đã được nâng lên, thể hiện sự quan tâm của cấp ủy địa phương trong công tác quy hoạch, đào tạo nguồn CBCC cấp xã cho cấp huyện, nhằm nâng cao nhận thức, lập trường chính trị, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Theo thống kê, cán bộ chủ chốt có trình độ chính trị từ trung cấp trở lên đạt 454/485, chiếm tỷ lệ 93,61% (tăng 21,17% so với năm 2010); cán bộ đoàn thể 247/408, chiếm tỷ lệ 60,54% (tăng 25,09% so với năm 2010); công chức đạt 405/972, chiếm tỷ lệ 41,67% (tăng 16,25% so với năm 2010). Tỷ lệ cán bộ chủ chốt đạt chuẩn về chính trị tăng 19,99%, công chức tăng 4,79% so với năm 2012.

Bảng 4.2: Trình độ lý luận chính trị của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

TT	Chức vụ, chức danh	Đạt chuẩn về trình độ lý luận chính trị					
		Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Cán bộ	347	341	360	405	429	454
2	Công chức	309	377	414	458	483	613
	Tổng	908	1.007	1.073	1.167	1.214	1.414

Nguồn: Sở Nội vụ Cần Thơ

4.2.2. Thực trạng các tiêu chí chung về năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

Đánh giá khung NLQL của CBCC cấp xã (điểm trung bình) do CBCC tự đánh giá và cán bộ xã, huyện, Thành phố; lãnh đạo các cơ sở đào tạo; đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 (1: rất kém, 2: kém, 3: trung bình, 4: tốt và 5: rất tốt. Điều này có nghĩa điểm càng cao năng lực càng cao khi đáp ứng yêu cầu công việc.

Kết quả điều tra cho thấy nhiều CBCCCQCX TPCT (65,5%) tự đánh giá năng lực bản thân tốt; và cán bộ xã, huyện, Thành phố; lãnh đạo các cơ sở đào tạo; đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá cũng đồng thuận điều này (62,5%). Rất ít CBCC xã nhận định năng lực rất tốt (16,1%) trong khi cán bộ xã, huyện, Thành phố; đối tượng khác (đoàn thể và người dân) lại có tỷ lệ công nhận thấp hơn (8,1%). Đặc biệt cán bộ xã, huyện, Thành phố đánh giá; các cơ sở đào tạo, đối tượng khác (đoàn thể và người dân) cho rằng công chức cấp xã năng lực còn ở mức trung bình và kém (27,7%). Nhìn chung, CBCCCQCX đều cho rằng nhóm kỹ năng về thái độ quản lý là yếu nhất, bao gồm các kỹ năng: khả năng thuyết phục người khác, khả năng hoạt động cộng đồng, quan hệ công chúng và khả năng giao tiếp là những năng lực yếu nhất.

Bảng 4.3: Kết quả đánh giá thực trạng nhóm năng lực quản lý của cán bộ, công chức cấp xã Thành phố Cần Thơ

TT	Tiêu chí	CBCC xã tự đánh giá	CBCC quận/huyện và thành phố đánh giá	Đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá	Các cơ sở đào tạo đánh giá
1	Năng lực kiến thức quản lý	3,86	3.78	3.42	3.22
2	Năng lực kỹ năng quản lý	3,76	3.61	3.23	3.23
3	Năng lực thái độ, phẩm chất quản lý	3,32	3.21	3.07	3.00

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

4.2.2.1. Thực trạng kiến thức quản lý

Theo kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo, thang đo kiến thức quản lý của CBCCCQCX được đánh giá với mức độ chặt chẽ qua 6 tiêu chí cơ bản. Thực trạng mức độ hiểu biết kiến thức quản lý của CBCCCQCX trên địa bàn TPCT đã được đánh

giá bởi mức độ hiểu biết về các tiêu chí phản ánh kiến thức quản lý bởi các đối tượng liên quan, kết quả thu được như sau:

Bảng 4.4: Thực trạng kiến thức quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

TT	Tiêu chí	CBCC xã tự đánh giá	CBCC quận/huyện và thành phố đánh giá	Đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá	Các cơ sở đào tạo đánh giá
1	Kiến thức về nghiệp vụ chuyên môn	3.79	3,71	3,62	3,42
2	Kiến thức quản lý Nhà nước	3.42	3,40	3,33	3,41
3	Kiến thức về pháp luật	4.02	3,82	3,64	3,58
4	Kiến thức về lý luận chính trị	3.97	3,74	3,58	3,61
5	Kiến thức văn hóa giao tiếp	3.89	3,78	3,49	3,36
6	Kiến thức ngoại ngữ	3.94	3,61	3,52	3,56
7	Kiến thức tin học	3.85	3,75	3,86	3,42

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Kết quả khảo sát cho thấy, mức độ hiểu biết kiến thức quản lý của CBCCCQCX được đánh giá cao nhất và mức độ hiểu biết kiến thức về phối hợp công việc là thấp nhất (mức độ 2). Thực trạng điều tra khảo sát cho thấy vẫn có những CBCCCQCX hiểu biết về các tiêu chí đánh giá kiến thức quản lý. Để có thể đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế cũng như thực thi công vụ, những CBCC này cần nhanh chóng nâng cao kiến thức quản lý của mình ít nhất là đáp ứng yêu cầu tối thiểu là hiểu biết vừa phải (mức độ 3).

4.2.2.2. Thực trạng kỹ năng quản lý

Theo kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo, thang đo kiến thức quản lý của CBCCCQCX được đánh giá với mức độ chặt chẽ qua 9 tiêu chí cơ bản là kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng, kỹ năng tạo động lực, kỹ năng giao tiếp, đàm phán, kỹ năng xử lý xung đột, kỹ năng quản lý sự căng thẳng, kỹ năng ủy quyền, kỹ năng tin học, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ. Thực trạng năng lực kỹ năng quản lý của CBCCCQCX thu được như sau:

Bảng 4.5: Thực trạng kỹ năng quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

		CBCC xã tự đánh giá	CBCC quận/huyện và thành phố đánh giá	Đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá	Các cơ sở đào tạo đánh giá
1	Kỹ năng tổ chức triển khai công việc	3,82	3,67	3,51	3,45
2	Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng	3,79	3,73	3,34	3,23
3	Kỹ năng động viên, phát triển đội ngũ	3,64	3,61	3,53	3,41
4	Kỹ năng giao tiếp, đàm phán	3,81	3,72	3,58	3,28
5	Kỹ năng quản lý xung đột	3,52	3,61	3,44	3,46
6	Kỹ năng quản lý sự căng thẳng	3,61	3,52	3,32	3,38
7	Kỹ năng ủy quyền	3,42	3,38	3,18	3,26
8	Kỹ năng sử dụng các phương tiện phục vụ công việc (vi tính, thiết bị photo, phần mềm, thiết bị chuyên dùng khác)	3,49	3,41	3,11	3,14
9	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ	3,37	3,31	3,09	3,04

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Kết quả khảo sát cho thấy, kỹ năng giải quyết vấn đề của CBCCCQCX được đánh giá cao nhất và kỹ năng sử dụng ngoại ngữ và kỹ năng tin học là thấp nhất. Thực trạng điều tra khảo sát cho thấy trên địa bàn TPCT vẫn có những CBCCCQCX có kỹ năng rất kém (Mức độ 1) và kỹ năng kém (Mức độ 2) về kỹ năng quản lý. Điển hình là kỹ năng sử dụng ngoại ngữ. Đây chính là điểm yếu cần lưu ý đối với CBCCCQCX đối với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Để có thể đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế CBCCCQCX cần nhanh chóng nâng cao kỹ năng quản lý của mình ít nhất là đáp ứng yêu cầu tối thiểu là kỹ năng bình thường (Mức độ 3).

Trong khi đó, kết quả đánh giá từ các đối tượng là cán bộ xã, huyện, Thành phố; lãnh đạo các cơ sở đào tạo; đối tượng khác (đoàn thể và người dân cho thấy có một số tiêu chí trong phần này mức điểm đánh giá thấp hơn khá nhiều so với mức điểm do chính bản thân CBCC cấp xã tự đánh giá, đặc biệt kỹ năng động viên khuyến khích, phát triển đội ngũ và kỹ năng tổ chức và triển khai công việc.

4.2.2.3. Thực trạng thái độ, phẩm chất cá nhân

Theo kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo, thang đo thái độ, phẩm chất cá nhân của CBCCCQCX trên địa bàn Cần Thơ được đánh giá với mức độ chặt chẽ qua 8 nhóm tiêu chí cơ bản là: Đổi mới sáng tạo trong công việc; Ý thức trách nhiệm trong công việc; Quan hệ tốt với đồng nghiệp và nhân dân; chịu áp lực cao; tự tin, quyết đoán; nhìn xa trong rộng; ham học hỏi; có đạo đức công vụ. Kết quả thu được như sau:

Bảng 4.6: Thực trạng thái độ, phẩm chất của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

		CBCC xã tự đánh giá	CBCC quận/huyện và thành phố đánh giá	Đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá	Các cơ sở đào tạo đánh giá
1	Đổi mới sáng tạo trong công việc	3,14	3,08	3,03	3,12
2	Ý thức trách nhiệm trong công việc	3,38	3,21	3,12	3,09
3	Quan hệ tốt với đồng nghiệp và nhân dân	3,41	3,38	3,06	3,18
4	Chịu áp lực cao	3,33	3,39	3,01	3,11
5	Tự tin, quyết đoán	3,28	3,18	3,12	3,04
6	Linh hoạt	3,42	3,37	3,04	2,98
7	Ham học hỏi	3,25	3,28	2,93	2,89
8	Đạo đức công vụ	3,54	3,42	3,23	3,18

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Kết quả cho thấy nhìn chung các CBCC cấp xã khi tự đánh giá đều đánh giá cao tầm quan trọng và mức độ đáp ứng hiện tại của họ về thái độ, phẩm chất quản lý. Chỉ có phẩm chất “Tư duy đổi mới và sáng tạo” có mức độ đáp ứng khá thấp.

Các đối tượng là cán bộ xã, huyện, Thành phố; lãnh đạo các cơ sở đào tạo; đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá mức điểm khá tương đồng so với CBCC cấp xã tự đánh giá. Tuy nhiên, tiêu chí thái độ trách nhiệm chưa được đánh giá cao. Đây chính là điểm yếu cần lưu ý của CBCCCQCX.

4.2.3. Tiêu chí cụ thể từng nhóm chức danh của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

4.2.3.1. Nhóm cán bộ cấp xã

Kết quả điều tra cho thấy cán bộ huyện, Thành phố; lãnh đạo các cơ sở đào tạo; đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá ba nhóm NLQL thấp hơn bản thân

cán bộ xã tự đánh giá. Trong đó, CBCC huyện đánh giá cao các nhóm NLQL cán bộ cấp xã. Riêng CBCC Thành phố; cơ sở đào tạo và đối tượng khác đánh giá NLQL cán bộ cấp xã thấp hơn cán bộ xã tự đánh giá cho tất cả các yếu tố năng lực được mô tả trong 3 nhóm năng lực gồm hoạch định; tổ chức, lãnh đạo; kiểm tra, giám sát. Sự đánh giá này có sự khác biệt ở mức ý nghĩa từ 5%-10% (độ tin cậy từ 90-95%).

Bảng 4.7: Đánh giá năng lực quản lý của cán bộ cấp xã

		CBCC xã tự đánh giá	CBCC quận/huyện và thành phố đánh giá	Đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá	Các cơ sở đào tạo đánh giá
1	Hoạch định				
1.1	Thiết lập mục tiêu	3,42	3,41	3,31	3,22
1.2	Xây dựng kế hoạch công tác và phân công công việc	3,57	3,47	3,24	3,28
1.3	Đổi mới, thích ứng	3,65	3,52	3,32	3,26
2	Tổ chức, lãnh đạo				
2.1	Ra quyết định	3,24	3,19	3,05	2,98
2.2	Động viên, khuyến khích, đánh giá CBCC	3,59	3,33	3,19	3,24
2.3	Phân công, ủy quyền	3,61	3,59	3,34	3,39
2.4	Gây ảnh hưởng	3,50	3,31	3,20	3,17
3	Kiểm tra, giám sát				
3.1	Giao tiếp lãnh đạo	3,69	3,53	3,38	3,23
3.2	Hiếu mình- hiếu người	3,83	3,59	3,24	3,18
3.3	Quản lý sự thay đổi	3,73	3,63	3,45	3,39
3.4	Quản lý xung đột	3,78	3,58	3,41	3,25
3.5	Điều hành cuộc họp, hội nghị	3,68	3,54	3,39	3,48

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Để đảm bảo yêu cầu trong thời gian tới, cán bộ cấp xã kỳ vọng cần thực hiện công tác ĐTBĐ và rèn luyện thực tiễn để nâng cấp các kỹ năng trên. Đặc biệt là kỹ năng tư duy chiến lược và giám sát, đánh giá vấn đề; tổng hợp báo cáo; thiết lập mục tiêu và phân tích, thiết kế tổ chức.

Ngoài những kỹ năng trên, khi được hỏi “Trong thực tế công việc của bản thân, ông (bà) còn sử dụng những kỹ năng nào khác?”. Câu trả lời là còn sử dụng nhiều kỹ năng khác như: kỹ năng quản lý điều hành công việc của UBND; xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương; lãnh đạo và tổ chức thực hiện thu chi ngân sách xã; thực hiện quy hoạch, quản lý và sử dụng đất đai; giám sát thực hiện công việc đã phân công; chỉ đạo phòng chống tệ nạn xã hội và quản lý, xử lý các vấn đề thay đổi;

tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo của dân; thực hiện các dự án vừa và nhỏ ở địa phương, giải quyết tranh chấp đất đai ở cơ sở; xây dựng và thực hiện quy chế làm việc.

4.2.3.2. Đối với các công chức cấp xã

Thực hiện phân tích dữ liệu riêng đối với nhóm đối tượng này, kết quả khảo sát các NLQL được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 4.8: Đánh giá năng lực quản lý của công chức cấp xã

		CBCC xã tự đánh giá	CBCC quận/huyện/ và thành phố đánh giá	Đối tượng khác (đoàn thể và người dân) đánh giá	Các cơ sở đào tạo đánh giá
1	Hoạch định				
1.1	Thiết lập mục tiêu	2,90	2,96	1,97	2,06
1.2	Xây dựng kế hoạch công tác và phân công công việc	3,84	3,18	2,29	2,18
1.3	Đổi mới, thích ứng	3,86	2,94	1,66	2,06
2	Tổ chức, lãnh đạo				
2.1	Ra quyết định	2,97	2,42	2,38	2,14
2.2	Động viên, khuyến khích, đánh giá CBCC	3,29	3,28	2,00	2,38
2.3	Phân công, ủy quyền	3,66	3,00	2,14	2,00
2.4	Gây ảnh hưởng	2,93	2,44	1,97	2,22
3	Kiểm tra, giám sát				
3.1	Giao tiếp lãnh đạo	2,29	3,28	2,03	2,06
3.2	Hiệu mình- hiệu người	3,00	2,97	2,06	2,18
3.3	Quản lý sự thay đổi	2,90	2,56	2,18	2,06
3.4	Quản lý xung đột	3,10	2,35	2,06	2,18
3.5	Điều hành cuộc họp, hội nghị	3,33	2,56	1,90	2,06

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Qua bảng chúng ta thấy rằng những NLQL của công chức cấp xã TPCT đã đạt ở mức thành thạo tương đối cao, chỉ có tỷ lệ ít một số công chức chưa đạt được sự thành thực. Tuy nhiên, ta cũng có thể thấy rằng các công chức vẫn chỉ chú trọng đến những kỹ năng cơ bản thuộc về chuyên môn của mình chứ chưa chú trọng đến những kỹ năng quản lý chung, điều này làm ảnh hưởng đến mức độ tham mưu, nhận định tình hình của công chức chuyên gia, đòi hỏi công tác quản lý công chức phải chú trọng nâng cao bồi dưỡng.

Cũng với câu hỏi “Trong thực tế công việc của bản thân, ông (bà) còn sử dụng những kỹ năng nào khác?”, đa số ý kiến cho rằng: ngoài những kỹ năng trên còn sử dụng một số kỹ năng khác như: Theo dõi và thực thi các quyết định đã ban

hành; phân tích và giải quyết công việc; Xây dựng kế hoạch và làm theo kế hoạch; tin học, ngoại ngữ ...

Bảng tổng hợp dưới đây cho thấy bức tranh tổng quát về năng lực hiện tại và nhu cầu nâng cao năng lực của cá nhân trên cả 2 phương diện đánh giá là cá nhân CBCCCQX TPCT và Lãnh đạo cơ quan đơn vị quận/huyện và Thành phố đánh giá đánh giá tổng thể đội ngũ CBCCCQX TPCT.

Bảng 4.9: Tổng hợp năng lực hiện tại và nhu cầu năng lực CBCC CQCX TPCT

Đơn vị: điểm bình quân

TT	Nội dung năng lực	Cá nhân đánh giá		Lãnh đạo cơ quan/đơn vị quận/huyện và Thành phố đánh giá
		Năng lực hiện tại	Nhu cầu năng lực	
Đối với Cán bộ công chức CQCX TPCT				
I	Kiến thức			
1	Kiến thức về nghiệp vụ chuyên môn	3,5	4,3	4,3
2	Kiến thức quản lý Nhà nước	3,4	4,2	4,0
3	Kiến thức về pháp luật	3,4	4,2	3,9
4	Kiến thức về lý luận chính trị	3,5	4,3	4,0
5	Kiến thức văn hóa giao tiếp	3,3	4,2	3,8
6	Kiến thức ngoại ngữ	2,7	3,8	3,2
7	Kiến thức tin học	3,5	4,5	4,0
II	Kỹ năng			
1	Kỹ năng tổ chức triển khai công việc	3,3	4,2	3,9
2	Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng	3,3	4,2	3,8
3	Kỹ năng động viên, phát triển đội ngũ	3,3	4,2	3,9
4	Kỹ năng giao tiếp, đàm phán	3,4	4,3	3,9
5	Kỹ năng quản lý xung đột	3,5	4,3	3,9
6	Kỹ năng quản lý sự căng thẳng	2,8	3,7	3,5
7	Kỹ năng ủy quyền	3,2	4,0	3,8
8	Kỹ năng sử dụng các phương tiện phục vụ công việc (vi tính, thiết bị photo, phần mềm, thiết	3,5	3,8	3,2

TT	Nội dung năng lực	Cá nhân đánh giá		Lãnh đạo cơ quan/đơn vị quận/huyện và Thành phố đánh giá
		Năng lực hiện tại	Nhu cầu năng lực	
	bị chuyên dùng khác)			
9	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ	2,7	4,5	4,0
III	Thái độ	3,5		
1	Đổi mới sáng tạo trong công việc	3,4	4,2	3,9
2	Ý thức trách nhiệm trong công việc	3,3	4,2	3,9
3	Quan hệ tốt với đồng nghiệp và nhân dân	3,6	4,5	3,8
4	Chịu áp lực cao	3,5	4,3	3,9
5	Tự tin, quyết đoán	3,4	4,5	3,8
6	Linh hoạt	3,0	4,0	3,7
7	Ham học hỏi	3,8	4,6	3,8
8	Đạo đức công vụ	3,5	4,6	3,2
Đối với công chức CQCX TPCT				
I	Kiến thức			
1	Kiến thức về nghiệp vụ chuyên môn	3,3	4,2	3,8
2	Kiến thức quản lý Nhà nước	3,2	4,1	3,6
3	Kiến thức về pháp luật	3,2	4,1	3,5
4	Kiến thức về lý luận chính trị	3,3	4,2	3,7
5	Kiến thức văn hóa giao tiếp	3,3	4,2	3,7
6	Kiến thức ngoại ngữ	2,6	3,8	3,1
7	Kiến thức tin học	3,8	4,5	4,0
II	Kỹ năng			
1	Kỹ năng tổ chức triển khai công việc	3,8	4,1	3,4
2	Kỹ năng sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng	3,7	4,1	3,4
3	Kỹ năng động viên, phát triển đội ngũ	3,6	4,1	3,5
4	Kỹ năng giao tiếp, đàm phán	3,8	4,1	3,4
5	Kỹ năng quản lý xung đột	3,2	4,0	3,6
6	Kỹ năng quản lý sự căng thẳng	3,6	4,0	3,2

TT	Nội dung năng lực	Cá nhân đánh giá		Lãnh đạo cơ quan/đơn vị quận/huyện và Thành phố đánh giá
		Năng lực hiện tại	Nhu cầu năng lực	
7	Kỹ năng ủy quyền	3,4	4,2	3.3
8	Kỹ năng sử dụng các phương tiện phục vụ công việc (vi tính, thiết bị photo, phần mềm, thiết bị chuyên dùng khác)	3,4	4,5	3,7
9	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ	2,9	4.0	3.2
III	Thái độ			
1	Đổi mới sáng tạo trong công việc	3,2	4,2	3,08
2	Ý thức trách nhiệm trong công việc	3,1	4,1	3,21
3	Quan hệ tốt với đồng nghiệp và nhân dân	3,4	4,5	3,38
4	Chịu áp lực cao	3,3	4,3	3,39
5	Tự tin, quyết đoán	3,2	4,0	3,18
6	Linh hoạt	3,4	4,0	3,37
7	Ham học hỏi	3,2	4,5	3,28
8	Đạo đức công vụ	3,5	4,5	3,42

Nguồn: Tính toán từ số liệu điều tra

Ghi chú: điểm bình quân được xác định theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó:

(1) Yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, do thiếu kiến thức hoặc kinh nghiệm thực tế

(2) Chưa đáp ứng được yêu cầu công việc – Đáp ứng một phần yêu cầu công việc, do còn thiếu kiến thức, kinh nghiệm, cần phải đào tạo, bồi dưỡng nhiều về kiến thức, kỹ năng

(3) Cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc - cần được đào tạo, bồi dưỡng thêm kỹ năng chuyên sâu

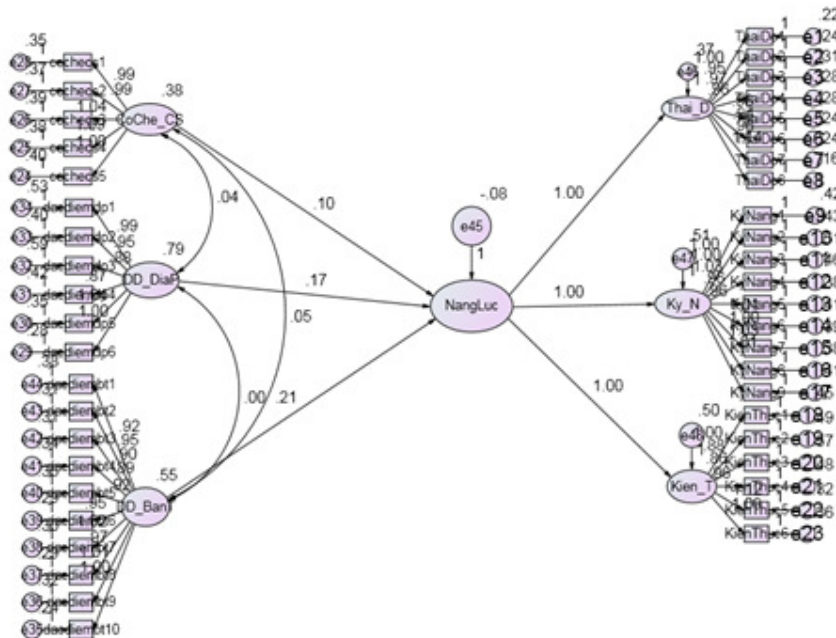
(4) Đáp ứng được yêu cầu công việc

(5) Chủ động, đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy còn rất nhiều khoảng trống năng lực đối với tất cả các mặt năng lực cần thiết cả về đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại cũng như nhu cầu

cần nâng cao năng lực của các nhóm CBCCCQCX. Bảng trên cho thấy các nhìn nhận, đánh giá của lãnh đạo quận/huyện và Thành phố về đội ngũ CBCCCQCX với đánh giá của các cá nhân tham gia khảo sát có sự tương đồng cao về các mặt năng lực hiện tại so với yêu cầu công việc. Sự khác biệt ở đây được thể hiện ở chỗ lãnh đạo quận/huyện và Thành phố nhìn nhận mức độ năng lực của đội ngũ cán bộ cao hơn so với đánh giá của cá nhân và về cơ bản đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý đáp ứng được yêu cầu công việc (mức 4), còn đội ngũ cán bộ chuyên môn có một số mặt năng lực mới chỉ ở trên mức cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc, cần đào tạo bồi dưỡng thêm (từ 3,5 điểm trở xuống). Năng lực ngoại ngữ, kiến thức về pháp luật, kiến thức văn hóa giao tiếp,... là mặt năng lực yếu nhất ở cả 2 nhóm cán bộ và đây có lẽ là các năng lực cần tập trung ưu tiên nâng cao.

4.2.4. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)



Hình 4.4: Kết quả phân tích SEM các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp của mô hình cho thấy, $CMIN/DF = 1.921$, $GFI = 0.902 > 0.8$, $NFI = 0.907 > 0.8$, $TLI = 0.950 > 0.9$, $CFI = 0.953 > 0.9$, $RMSEA = 0.036$ vì thế mô hình có sự phù hợp với thị trường.

Kết quả cho thấy trong số 3 giả thiết được đưa ra thì cả 3 giả thiết được đưa ra H1, H2 và H3 đều được chấp nhận (P-value <0.05). Cụ thể:

- **Kiểm định giả thuyết H1** : Nhóm nhân tố thuộc bản thân CBCCCQCX (BT) có tác động lớn nhất đến sự biến thiên về NLQL của CBCCCQCX của TPCT. Hệ số chuẩn hóa bằng 0.182. Kết quả nghiên cứu cho thấy đa số CBCC chính quyền cấp xã có phẩm chất chính trị đạo đức tốt, họ trung thành với lý tưởng, kiên định với mục tiêu xây dựng CNXH, tin tưởng vào sự nghiệp đổi mới của Đảng, họ có lối sống giản dị, trong sáng, am hiểu đời sống nhân dân, tâm huyết với cơ sở; Tuy nhiên, CBCC chính quyền cấp xã chưa thực sự tự giác tu dưỡng, rèn luyện và nỗ lực phấn đấu; tác phong kỷ luật lao động chưa cao, sử dụng chưa tốt thời gian làm việc theo quy định, thiếu sự nỗ lực trong thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ còn thấp, chưa yên tâm với vị trí, nhiệm vụ công tác được giao.

- **Kiểm định giả thuyết H2**: Nhóm nhân tố thuộc về điều kiện, môi trường địa bàn quản lý (DDTC) cũng là một tham số tác động đến biến phụ thuộc năng lực chung của CBCCCQCX của TPCT với hệ số chuẩn hóa bằng 0.113. Kết quả nghiên cứu cho thấy chính sách tạo điều kiện, môi trường làm việc của CBCC cũng đang có nhiều hạn chế; chưa tạo được điều kiện, môi trường thuận lợi để CBCC thực hiện tốt nhiệm vụ như: 1) trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc, của CBCC cấp xã còn nhiều khó khăn, thiếu thốn, chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; 2) điều kiện về môi trường, địa bàn công tác của CBCC cấp xã, đặc biệt là ở vùng sông nước phức tạp, giao thông còn yếu kém, điều kiện kinh tế, văn hoá, giáo dục, y tế còn nhiều khó khăn; 3) hệ thống các quy chế, quy định về tổ chức và hoạt động của các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp xã chưa được xây dựng đồng bộ và hợp lý.

- **Kiểm định giả thuyết H3**: Nhóm nhân tố thuộc về môi trường thể chế chính sách đối CBCCCQCX (MTVM) cũng là một tham số tác động đến biến phụ thuộc năng lực chung của CBCCCQCX TPCT với hệ số chuẩn hóa bằng 0.102. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các chính sách đối với CBCC cấp xã hiện hành chưa thực sự khuyến khích, động viên, tạo động lực thúc đẩy CBCC cấp xã nỗ lực làm việc, hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao: 1) việc tuyển chọn, bố trí công chức trong bộ máy chính quyền cấp xã chưa thực sự căn cứ vào trình độ chuyên môn được đào tạo cũng như năng lực sở trường của CBCC; 2) chức năng nhiệm vụ của CBCC cấp xã hiện nay chủ yếu là triển khai thực hiện các yêu cầu nhiệm vụ của cấp trên, công việc phần lớn còn mang tính sự vụ hành chính, tính thách thức trong công việc không cao; 3) các tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá, thời gian, thời điểm đánh giá CBCCCQCX chưa được quy định thống nhất, chưa phản ánh đúng năng lực, hiệu quả công tác và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của

CBCC; 4i) chính sách đào tạo và phát triển đối với CBCC ở cấp xã chưa được thực hiện tốt, CBCC cấp xã không có nhiều cơ hội để được đào tạo và phát triển; 5i) mức tiền lương và phụ cấp của CBCC cấp xã được trả hiện nay thấp hơn so với những người làm việc ở những lĩnh vực khác tương đương 6i) việc xem xét khen thưởng chưa căn cứ nhiều vào hiệu quả và thành tích công tác của CBCC.

4.3. Thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã ở Thành phố Cần Thơ

4.3.1. Nhiệm vụ của các cơ quan, đơn vị trong công tác đào tạo, bồi dưỡng

Do nhận thức được vị trí và tầm quan trọng của công tác ĐTBĐ cán bộ và công chức cấp xã. Thời gian qua, các cấp uỷ Đảng, chính quyền của TPCT đã thường xuyên quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo việc thực hiện công tác ĐTBĐ cán bộ và công chức cấp xã, thể hiện trên một số nội dung chủ yếu sau đây:

Thực hiện Nghị quyết số 17-NQ/TW ngày 18 tháng 3 năm 2002 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa IX) “*về đổi mới và nâng cao chất lượng hệ thống chính trị ở cơ sở xã, phường, thị trấn*” và Quyết định số 1956/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, Chủ tịch UBND Thành phố Cần Thơ ban hành Quyết định số 3205/QĐ-UBND ngày 24 tháng 11 năm 2010 “*về việc phê duyệt Đề án Đào tạo nghề cho lao động nông thôn Thành phố Cần Thơ đến năm 2020*”.

Kết quả đào tạo, bồi dưỡng

a) Đào tạo: Đến thời điểm tổng hợp tháng 2 năm 2016, tổng số CBCC cấp xã được cử đi đào tạo và bồi dưỡng trong giai đoạn từ năm 2010 đến năm 2015 là: 400 lượt CBCCCQCX tham dự các lớp đào tạo chuyên môn, trong đó:

- + Tiến sĩ: 01;
- + Thạc sĩ: 10;
- + Đại học: 382;
- + Cao đẳng: 4;
- + Trung cấp: 14;
- + Lớp tạo nguồn cán bộ chủ chốt: 75.

b) Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ: tổng số CBCC được cử đi bồi dưỡng: 4.988 lượt (trong đó CBCC được cử đi bồi dưỡng theo 13 chuyên đề thuộc chương trình do Bộ Nội vụ ban hành thực hiện theo Quyết định số 1956/QĐ-TTg ngày 27 tháng 11 năm 2009 của Thủ tướng Chính phủ là 1.207 lượt).

c) Đối với công tác tập huấn giảng viên nguồn phục vụ công tác bồi dưỡng CBCC xã theo Quyết định số 1956/QĐ-TTg ngày 27 tháng 11 năm 2009 của Thủ tướng Chính phủ: Đã cử 26 công chức, viên chức là giảng viên kiêm chức có năng lực chuyên môn và kiến thức thực tiễn thuộc sở, ban, ngành thành phố và giảng viên Trường Chính trị tham dự, với 26 chuyên đề tập huấn bồi dưỡng cho CBCC xã do Bộ Nội vụ triển khai (trong đó có 13 chuyên đề dành cho CBCC vùng đồng bằng).

d) Kinh phí thực hiện cho các hoạt động ĐTBĐ CBCC cấp xã: 3.961.100.000đ (Ba tỷ chín trăm sáu một triệu một trăm nghìn đồng), được thực hiện từ nguồn ngân sách của địa phương và của cá nhân.

Chính quyền Thành phố Cần Thơ luôn chỉ đạo các địa phương tiến hành xây dựng quy hoạch, kế hoạch ĐTBĐ cán bộ và công chức cấp xã giai đoạn 2010-2015 và kế hoạch thực hiện hàng năm, trình UBND thành phố phê duyệt, làm cơ sở pháp lý cho các cơ quan, đơn vị tổ chức thực hiện đạt kết quả;

Phân công trách nhiệm cho từng cơ quan, đơn vị trong việc triển khai, tổ chức thực hiện hệ thống nhu cầu ĐTBĐ cán bộ và công chức cấp xã của Thành phố, cụ thể:

Đối với Sở Nội vụ: Là cơ quan tham mưu, giúp UBND thành phố thực hiện chức năng quản lý ở địa phương về công tác ĐTBĐCBCC cấp xã nói chung và CBCCCQX nói riêng, có trách nhiệm: hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra, tổng hợp, thẩm định kế hoạch ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQX của các địa phương, trình UBND thành phố xem xét, phê duyệt; đồng thời là đầu mối phối hợp với các cơ quan, đơn vị tổ chức thực hiện sau khi kế hoạch được phê duyệt. Chủ trì, phối hợp với các cơ quan, đơn vị có liên quan xây dựng, trình cơ quan có thẩm quyền ban hành những quy định về công tác quản lý, chế độ, chính sách ĐTBĐ cán bộ và công chức cấp xã ở địa phương. Thực hiện việc thanh tra, kiểm tra công tác ĐTBĐ CBCCCQX của địa phương theo quy định của pháp luật.

Đối với Sở Tài chính: Là cơ quan tham mưu, giúp UBND thành phố thực hiện chức năng QLNN về kinh phí, chế độ trong quá trình ĐTBĐ CBCCCQX ở địa phương; có trách nhiệm: chủ trì, phối hợp với các cơ quan, đơn vị có liên quan xây dựng kế hoạch ngân sách, trình cơ quan Nhà nước có thẩm quyền xem xét, quyết định; đảm bảo kịp thời, đầy đủ kinh phí cho công tác ĐTBĐ CBCCCQX ở địa phương; giúp UBND thành phố quản lý, sử dụng, thanh quyết toán kinh phí ĐTBĐ CBCCCQX đảm bảo đúng mục đích, hiệu quả, tiết kiệm, đúng quy định của pháp luật.

Đối với Trường Chính trị thành phố và các Trung tâm bồi dưỡng chính trị các quận, huyện: Là đơn vị sự nghiệp có chức năng tổ chức ĐTBĐ CBCC cấp xã (trong đó

có CBCCCQCX) theo kế hoạch đã được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt. Chủ trì, biên soạn nội dung, chương trình, giáo trình, tài liệu theo hướng dẫn của cơ quan chức năng của Trung ương; tổ chức việc tuyển sinh, cấp phát và quản lý các văn bằng, chứng chỉ sau ĐTBD...

Đối với UBND cấp huyện, cấp xã: UBND cấp huyện, cấp xã có trách nhiệm xây dựng quy hoạch, kế hoạch, cử cán bộ và công chức cấp xã đi ĐTBD; quản lý, sử dụng có hiệu quả, đúng quy hoạch, kế hoạch cán bộ và công chức cấp xã của địa phương sau khi ĐTBD.

Đối với các cơ quan, đơn vị có liên quan: Căn cứ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao, có trách nhiệm phối hợp với các cơ quan, đơn vị chủ trì, triển khai, tổ chức thực hiện công tác ĐTBD CBCC, trong đó CBCC cấp xã, đảm bảo đúng kế hoạch, chất lượng, hiệu quả.

4.3.2. Thực trạng về nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng

Việc xác định nhu cầu đào tạo rất quan trọng, là cơ sở để lập kế hoạch đào tạo phù hợp. Căn cứ vào định hướng, chiến lược phát triển của TPCT trong thời gian tới đòi hỏi đội ngũ CBCC cần được đẩy mạnh đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ, về tư tưởng, chính trị để thực hiện tốt yêu cầu ngày càng cao của công việc. Tuy nhiên, thực tế số lượng CBCCCQCX được đào tạo tại TPCT còn ở mức thấp, cụ thể như sau:

Bảng 4.10: Số lượng, tỷ lệ và tốc độ tăng số người được đào tạo và bồi dưỡng

Chỉ tiêu	ĐVT	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tổng số CBCCCQCX tham gia ĐTBD	Người	404	458	502	524	539	511
Tổng số CBCCCQCX	Người	891	897	896	904	912	928
Tỷ lệ đào tạo so với tổng số CBCCCQCX	%	45.34	51.06	56.03	57.96	59.10	55.06

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ

Từ thực trạng đội ngũ CBCCCQCX ở Thành phố Cần Thơ hiện nay nhận thấy, nhu cầu ĐTBD CBCC còn rất lớn, đặc biệt là đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ, về trình độ lý luận chính trị, về khả năng ngoại ngữ, tin học. Song thực tế nhận thấy tỷ lệ CBCC được đào tạo hàng năm so với nhu cầu, so với tổng số CBCC còn khá thấp. Năm 2010, số người được đào tạo chỉ có 404 người chiếm tỷ lệ 45,34% so với tổng số CBCC, đến năm 2014 tuy số lượng cán bộ được đào tạo có tăng nhưng chỉ chiếm 59,1% so với tổng số CBCC. Năm 2015, số lượng cán bộ được đào tạo tiếp tục tăng so

với các năm trước song tỷ lệ CBCC được đào tạo lại giảm so với giai đoạn 2012, 2014 chỉ còn 55,06% (511 CBCC được đào tạo).

Như vậy, tỷ lệ CBCC được đào tạo hàng năm so với tổng số CBCC cấp xã ở TPCT còn thấp, chưa đáp ứng nhu cầu đặt ra. Thực trạng này xuất phát từ hạn chế của công tác xác định nhu cầu đào tạo. Hiện nay, việc xác định nhu cầu đào tạo ở cấp xã được tiến hành theo từng năm chứ không dựa vào chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Hơn nữa, phần lớn đội ngũ CBCC được cử đi đào tạo đều do ý kiến chủ quan của cán bộ lãnh đạo cấp xã và cấp huyện. Đồng thời, khi nhận được thông báo từ Sở Nội vụ, các địa phương mới đề xuất CBCC tham gia đào tạo mà chưa căn cứ từ yêu cầu công việc để lên kế hoạch lựa chọn CBCC đi đào tạo đáp ứng nhu cầu đặt ra.

4.3.3. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo và bồi dưỡng

Thời gian qua, mặc dù mục tiêu ĐTBĐ của các xã, phường, thị trấn trên địa bàn TPCT đã dựa trên xác định nhu cầu thông qua khảo sát, đánh giá của các đơn vị chức năng, tuy nhiên trên thực tế vẫn chưa hợp lý. Kết quả của việc này được thể hiện ở chỗ số lượt người được đào tạo đúng với yêu cầu tuy có tăng lên nhưng vẫn còn ở tỷ lệ thấp. Điều này được minh chứng qua số liệu bảng sau:

Bảng 4.11: Số lượt cán bộ, công chức được đào tạo và bồi dưỡng với yêu cầu của các xã, phường, thị trấn so với tổng số cán bộ, công chức đã tham gia đào tạo qua các năm

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tổng số đào tạo (lượt người)	160	172	180	259	344	359	364
Số lượt CBCCCQCX được ĐTBĐ theo đúng kế hoạch	52	77	96	143	206	213	211
Tỷ lệ CBCCCQCX được ĐTBĐ đúng với kế hoạch so với tổng số tham gia ĐTBĐ (%)	32,50	44,77	53,33	52,21	59,88	59,33	57,96

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ

Có thể thấy, tổng số CBCC tham gia đào tạo cũng như số lượt CBCC được đào tạo đúng với yêu cầu công việc các xã, phường, thị trấn TPCT tăng nhanh qua các năm. Năm 2010, tổng số lượt CBCC được đào tạo là 160 CBCC, trong đó có 52 CBCC đáp ứng mục tiêu, yêu cầu đào tạo tương ứng tỷ lệ 32,5%. Đến năm 2016, số lượt CBCC

được đào tạo tăng lên 364 CBCC, số lượt CBCC đào tạo đáp ứng mục tiêu, yêu cầu chiếm 57,96% (211 CBCC).

Như vậy, mặc dù số lượt CBCC cấp xã ở TPCT được đào tạo tăng lên song tỷ lệ CBCC được đào tạo đáp ứng yêu cầu, đáp ứng mục tiêu đào tạo còn ở mức thấp. Điều này phát sinh là do các mục tiêu đào tạo CBCC cấp xã còn chung chung, chưa cụ thể theo yêu cầu của từng công việc của các chức danh, chưa rõ ràng cho từng giai đoạn của quá trình đào tạo. Việc xây dựng mục tiêu đào tạo dựa chủ yếu vào các Nghị định: Nghị định 114/2003/NĐ-CP và Nghị định 121/2003/NĐ-CP ngày 21/10/2003 của Chính Phủ quy định chung với đào tạo CBCC cấp xã mà không căn cứ vào nhiệm vụ chi tiết trong từng giai đoạn của chính quyền cấp xã ở TPCT cũng là một nguyên nhân khiến công tác đào tạo CBCC cấp xã không đáp ứng được yêu cầu công việc.

4.3.4. Thực trạng về kiến thức cần đào tạo và bồi dưỡng

Thời gian qua, việc xây dựng nội dung cần đào tạo cho đội ngũ CBCC vẫn chưa được đảm bảo. Có thể thấy được thực trạng xây dựng nội dung đào tạo của CBCC cấp xã tại TPCT qua số liệu bảng sau:

Bảng 4.12: Số lượt người được đào tạo với yêu cầu của các xã, phường, thị trấn so với tổng số người đã tham gia đào tạo năm 2014 theo chức danh

Chức danh	Số lượng công chức được ĐTBĐ (người)	Kiến thức ĐTBĐ phù hợp với yêu cầu công việc		Kiến thức ĐTBĐ không phù hợp yêu cầu công việc	
		Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %
Tài chính - Kế toán	72	30	41,66	42	58,34
Tư pháp - Hộ tịch	54	33	61,11	21	38,89
Địa chính – xây dựng – đô thị và môi trường (đối với phường, thị trấn) hoặc địa chính – nông nghiệp – xây dựng và môi trường (đối với xã)	54	40	74,07	14	25,93
Văn phòng - Thống kê	76	36	47,37	40	52,63
Văn hóa - Xã hội	44	35	79,55	9	20,45
Trưởng công an xã	8	7	87,50	1	12,50
Chỉ huy trưởng Quân sự	36	25	69,45	11	30,55
Tổng số	344	206	59,88	138	40,12

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ

Nhận thấy, hầu hết các kiến thức được đào tạo đều không phù hợp với yêu cầu công việc của các chức danh công tác, đặc biệt các công chức tài chính - kế toán trong năm có 72 công chức được ĐTBĐ thì có đến 58,34% công chức (42 công chức) sau ĐTBĐ không phù hợp với yêu cầu công việc. Phần lớn công chức tài chính kế toán yếu về các nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng định khoản kém dẫn đến phát sinh nhiều sai sót trong quá trình lập báo cáo cân đối thu chi, ngân quỹ.... Công chức thuộc biên chế văn phòng – thống kê có khả năng xử lý công vụ kém, thiếu kỹ năng tiếp dân nên số lượng thư góp ý tại chính quyền cấp xã TPCT gửi về ngày càng nhiều.

Kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu cần ĐTBĐ của đội ngũ CBCCCQCX tại TPCT là:

- Kỹ năng thu thập thông tin, viết bài, viết báo cáo cân sớm được ĐTBĐ một cách phổ cập và ĐTBĐ cơ bản. Xác định trau dồi cho đội ngũ CBCCCQCX phải có phương pháp thu thập thông tin để thông tin thu được có độ chính xác cao, thời gian thu thập nhanh nhất. ĐTBĐ cơ bản về phương pháp viết bài, cơ cấu bài viết và các bảng báo cáo để truyền tải được nội dung ngắn gọn, xúc tích, dễ hiểu.

- Kiến thức về thuyết trình, vận động, giao tiếp và hoà giải. CBCCCQCX là người trực tiếp tiếp xúc với dân phải có khả năng thuyết trình tốt, thu hút sự chú ý của công chúng; đồng thời phải có tín nhiệm cao để vận động quần chúng làm theo, phải có phương pháp và kỹ năng xử lý những tình huống phát sinh, nhất là những mâu thuẫn phát sinh trong cộng đồng dân cư để hoà giải những mâu thuẫn đó, xây dựng lòng bao dung, nhân ái trong cộng đồng.

Chi tiết cụ thể nhu cầu về những kỹ năng cần được đào tạo xếp thứ tự như sau: kiến thức nghiệp vụ chuyên môn; kỹ năng vận động tuyên truyền; kiến thức tin học; kiến thức quản lý Nhà nước; kỹ năng viết báo cáo; kỹ năng lập kế hoạch; kỹ năng truyền đạt; kỹ năng thu thập phân tích thông tin; kỹ năng tổ chức; kỹ năng hoà giải; kiến thức về pháp luật; kỹ năng giao tiếp.

Tìm hiểu về nguyên nhân của tình trạng trên, nhận thấy việc kiến thức ĐTBĐ của CBCC cấp xã không phù hợp với yêu cầu chức danh công tác xuất phát từ:

- *Thứ nhất*, TPCT chưa có quy định cụ thể nào về yêu cầu tham gia các lớp ĐTBĐ của CBCC, do đó CBCC tự chủ động đăng ký tham gia các khóa ĐTBĐ mà không theo sự định hướng, kế hoạch của địa phương nên phần lớn các kiến thức ĐTBĐ không phù hợp với yêu cầu công việc.

- *Thứ hai*, tại các địa phương trên địa bàn TPCT vẫn chưa có nhiều đơn vị đủ khả năng, năng lực đảm nhiệm toàn bộ công tác ĐTBĐ CBCCCQCX của thành phố,

do đó phương thức ĐTBD chủ yếu hiện nay mà địa phương áp dụng là thông qua ĐTBD tại các cơ sở là các trường đại học, cao đẳng, trung cấp thực hiện. Vì vậy, những kiến thức, kỹ năng cung cấp cho người học phụ thuộc vào cơ sở đào tạo; nội dung bài giảng, phương pháp giảng dạy, tài liệu học tập do các trung tâm, cơ sở đào tạo đó đảm nhiệm.

4.3.5. Thực trạng lựa chọn đối tượng đào tạo và bồi dưỡng

Đối với công tác ĐTBD phải căn cứ vào nhu cầu và mục tiêu đào tạo của đơn vị để lựa chọn đối tượng tham gia ĐTBD phù hợp. Tuy nhiên, thời gian qua, việc lựa chọn CBCC tham gia ĐTBD của thành phố còn nhiều bất cập, mang nhiều cảm tính, bị các quan hệ cá nhân chi phối.

Bảng 4.13: Tình hình đào tạo và bồi dưỡng công chức cấp xã qua các năm

Đối tượng ĐTBĐ	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)
Văn hóa – Xã hội	61	15.10	58	12.66	52	10.36	70	13.36	55	10.20	51	9.98
Tài chính – Kế toán	64	15.84	84	18.34	94	18.73	91	17.37	85	15.77	93	18.20
ĐC–XD–ĐT và MT (đối với phường, thị trấn) hoặc ĐC–NN– XD và MT (đối với xã)	71	17.57	73	15.94	84	16.73	82	15.65	94	17.44	88	17.22
Tư pháp - Hộ tịch	73	18.07	62	13.54	59	11.75	63	12.02	74	13.73	70	13.70
Văn phòng - Thống kê	39	9.65	51	11.14	63	12.55	67	12.79	32	5.94	41	8.02
Chỉ huy trưởng Quân sự	9	2.23	13	2.84	15	2.99	16	3.05	20	3.71	20	3.91
Trưởng công an xã	14	3.47	19	4.15	21	4.18	17	3.24	24	4.45	27	5.28
Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND, HĐND	73	18.07	98	21.40	114	22.71	118	22.52	155	28.76	121	23.68
Tổng số	404	100,00	458	100,00	502	100,00	524	100,00	539	100,00	511	100,00

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ

Từ bảng số liệu nhận thấy, bộ phận Văn phòng - Thống kê được ĐTBĐ tăng trong giai đoạn 2010-2013 và giảm dần trong giai đoạn 2013-2015. Năm 2014, chức danh công chức được ĐTBĐ chiếm tỷ trọng thấp nhất trong cả giai đoạn (5,94%), riêng cán bộ Tư pháp - Hộ tịch thì ngược lại, tỷ lệ công chức được ĐTBĐ tăng giảm trong giai đoạn 2010-2012 và tăng ngược trở lại trong giai đoạn 2012-2015. Năm 2015, số lượng công chức Tư pháp - Hộ tịch được ĐTBĐ chiếm 13,7%. Công chức Tài chính - Kế toán là đối tượng được ĐTBĐ thường xuyên với số lượng nhiều nhất qua các năm. Năm 2010, số lượng công chức Tài chính - Kế toán được ĐTBĐ là 15,84%, tăng lên 18,2% vào năm 2015.

Khi so sánh nguồn CBCC cấp xã được lựa chọn tham gia ĐTBĐ thực tế tại TPCT như trên với nhu cầu ĐTBĐ nhận thấy các chức danh chuyên môn được ĐTBĐ chưa hợp lý, cơ cấu đối tượng CBCC cấp xã được ĐTBĐ chưa phù hợp, đối tượng lựa chọn ĐTBĐ không bám sát vào mục tiêu và nhu cầu ĐTBĐ tại từng đơn vị. Đối tượng chưa cần thiết phải ĐTBĐ thì lại bắt buộc, trong khi nhiều đối tượng khác cần được ĐTBĐ lại không được tham gia. Công chức Tư pháp - Hộ tịch, Tài chính - Kế toán, Văn phòng - Thống kê thường xuyên tiếp xúc với người dân, nhưng các bộ phận này lại ít được ĐTBĐ các kiến thức về chuyên môn và kỹ năng giao tiếp, ứng xử với công dân. Do đó, thời gian tới chính quyền cấp xã cần phải xác định chính xác đối tượng và cơ cấu ĐTBĐ đảm bảo phù hợp với yêu cầu của từng vị trí chức danh công việc và phù hợp với sự phát triển của từng địa phương.

4.3.6. Các phương pháp đào tạo và bồi dưỡng được lựa chọn các năm gần đây

Thực tế cho thấy, các phương thức đào tạo cho NNL cấp xã hiện nay là phù hợp với điều kiện của địa phương. Thực trạng đó thể hiện qua bảng sau:

Bảng 4.14: Phương thức đào tạo và bồi dưỡng cho cán bộ, công chức chính quyền cấp xã hiện nay

Đối tượng	Các phương thức đào tạo	Phương thức được chọn
Cán bộ	<ul style="list-style-type: none"> * ĐTBĐ tại nơi làm việc - Kèm cặp và hướng dẫn - Luân chuyển công việc * ĐTBĐ ngoài nơi làm việc - ĐTBĐ ở trường đại học 	<ul style="list-style-type: none"> * ĐTBĐ ngoài nơi làm việc - Đào tạo ở trường đại học (hình thức từ xa, tại chức)

Đối tượng	Các phương thức đào tạo	Phương thức được chọn
	- Hội nghị, hội thảo	
Công chức	<ul style="list-style-type: none"> * ĐTBD tại nơi làm việc - Kèm cặp và hướng dẫn - Luân chuyển công việc * ĐTBD ở ngoài nơi làm việc - Đào tạo ở trường đại học - Phương pháp tình huống - Tập huấn, huấn luyện 	<ul style="list-style-type: none"> * ĐTBD tại nơi làm việc - Kèm cặp và hướng dẫn * ĐTBD ngoài nơi làm việc - Đào tạo ở trường đại học (hình thức từ xa, tại chức) - Tập huấn, huấn luyện

Nhận thấy có rất nhiều phương pháp ĐTBD giúp nâng cao năng lực, kiến thức, kỹ năng cho đội ngũ cán bộ quản lý. Tuy nhiên, để phù hợp với điều kiện thực tế của chính quyền cấp xã tại TPCT đã lựa chọn phương pháp đào tạo ngoài nơi làm việc (đối với cán bộ lãnh đạo) và đào tạo tại nơi làm việc kết hợp kèm cặp, tập huấn, huấn luyện (đối với công chức). Tuy nhiên, để ĐTBD CBCCCQCX ở TPCT đạt hiệu quả, đảm bảo chất lượng đào tạo thì cơ quan, đơn vị cần đổi mới phương pháp đào tạo do phần lớn CBCC tham gia đào tạo là những CBCC đạt chuẩn ở những trình độ nhất định, đã qua thực tiễn, có kinh nghiệm công tác, có khả năng tự học, tự nghiên cứu, phân tích, đánh giá vấn đề. Đối với đối tượng này, chỉ nên áp dụng các phương pháp định hướng nội dung học tập, nghiên cứu, nêu vấn đề, tình huống và hướng dẫn, gợi mở, đối thoại để rèn luyện kỹ năng giải pháp vấn đề, xử lý tình huống. Sau mỗi bài học, chuyên đề cần cho cán bộ thực hiện khảo sát thực tiễn, thực tập rút kinh nghiệm với thời gian thích hợp. Nội dung khảo sát phải sát với nội dung bài học có giảng viên hướng dẫn, sau đợt nghiên cứu CBCC phải có bài thu hoạch.

4.3.7. Thực trạng về kinh phí cho đào tạo và bồi dưỡng

Kinh phí ĐTBD CBCCCQCX tại TPCT chủ yếu lấy từ ngân sách của thành phố, nguồn đóng góp của các tổ chức cử CBCC đi học và bản thân người học. Trên cơ sở nguồn kinh phí đã được phân bổ hàng năm, Sở Nội vụ hướng dẫn các đơn vị lập kế hoạch kinh phí ĐTBD và thực hiện dự trù kinh phí ĐTBD cho từng loại hình thức ĐTBD căn cứ vào quy định hiện hành về kinh phí ĐTBD của Chính phủ và cơ quan có thẩm quyền.

Trong 5 năm qua, đối với TPCT, kinh phí dành cho công tác ĐTBD CBCCCQCX rất được quan tâm, cụ thể được minh chứng qua số liệu bảng sau:

Bảng 4.15: Kinh phí đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức năm 2010-2015

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tổng kinh phí cho đào tạo CBCC thành phố	3000	3009	3800	4000	5000	5800
Kinh phí đào tạo CBCC cấp xã	303.499	404.510	519.391	627.480	729.281	824.200
Tốc độ tăng (%)		133.28	128.40	120.81	116.22	113.02

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ

Dựa vào bảng số liệu trên cho thấy, tổng nguồn kinh phí dành cho công tác ĐTBD CBCC cấp xã tại TPCT tăng qua các năm, tuy nhiên, tốc độ tăng không ổn định. Năm 2011, kinh phí dành cho ĐTBD CBCC cấp xã là 404,510 triệu đồng (trong tổng số 3000 triệu đồng dùng cho đào tạo CBCC toàn thành phố) tăng 133,28% so với năm 2010, đến năm 2015 nguồn kinh phí sử dụng cho ĐTBD công chức toàn thành phố là 5.800 triệu đồng trong đó kinh phí dùng ĐTBD CBCC cấp xã là 824,2 triệu đồng tăng so với năm 2014 là 113,02%.

Như vậy, mức tăng trưởng nguồn kinh phí đầu tư cho ĐTBD khá cao song nguồn kinh phí ĐTBD còn thấp chưa đáp ứng nhu cầu ĐTBD CBCC TPCT nói chung và CBCC cấp xã nói riêng. Vì vậy, trong thời gian tới để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của TPCT thì kinh phí dành cho công tác ĐTBD cần phải bổ sung nhiều hơn nữa. Đồng thời, để công tác ĐTBD đạt hiệu quả cao, chính quyền cấp xã ở TPCT cần trích nguồn kinh phí thành lập quỹ ưu đãi, khuyến khích nhân tài, đào tạo tài năng trẻ để hỗ trợ thêm kinh phí cho hoạt động khen thưởng CBCC có thành tích cao trong học tập và hỗ trợ kinh phí cho CBCC giỏi đi đào tạo các bậc cao hơn.

4.3.8. Công tác đánh giá kết quả đào tạo và bồi dưỡng

Để biết được liệu công việc của CBCC có được cải thiện, cải tiến sau khóa ĐTBD không, liệu khóa đào tạo đã thỏa mãn những mong muốn của học viên và tổ chức cử người đi học chưa thì phải đánh giá kết quả khóa ĐTBD, tuy nhiên, đây là

việc rất khó khăn. Số liệu báo cáo của Sở Nội vụ TPCT cho thấy, việc đánh giá hiệu quả sau ĐTBD ít được đơn vị thực hiện và chưa có tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá; các địa phương hầu như không có sự kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau ĐTBD. Nguyên nhân là do hiện nay “các địa phương vẫn chưa có đơn vị nào đủ khả năng thực hiện việc nghiên cứu, xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá và thực hiện việc đánh giá kết quả công tác ĐTBD; hơn nữa việc đánh giá đòi hỏi phải tốn kém nhiều chi phí, thời gian và con người để thực hiện. Vì vậy, trong thời gian qua, các địa phương chủ yếu dựa vào kết quả học tập cuối khóa của các CBCC, dựa vào bằng cấp, chứng chỉ do các tổ chức ĐTBD cấp để đánh giá công tác ĐTBD, việc đánh giá chỉ mới dừng lại ở mức độ đánh giá nội dung chương trình ĐTBD”.

Như vậy, các đơn vị chưa gắn kết ĐTBD với sử dụng, chưa có công tác tổng kết, đánh giá chất lượng đào tạo và phân tích mức độ ảnh hưởng của ĐTBD đến hiệu quả công việc.

4.4. Tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ - Phân tích kết quả khảo sát chính thức

4.4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo khảo sát chính thức

4.4.1.1 Độ tin cậy thang đo trong khảo sát chính thức

+ Đối với thang đo Kết quả đào tạo, hệ số tin cậy bằng 0.787, mức độ tương quan của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3, và không có biến nào cần phải loại bỏ để tăng độ tin cậy.

+ Đối với thang đo Kiến thức, hệ số tin cậy là 0.850, các biến có sự tương quan tốt với tổng thể thang đo, hệ số tương quan đều lớn hơn 0.5, không có biến nào cần loại bỏ để tăng độ tin cậy của thang đo Kiến thức.

+ Đối với thang đo Kỹ năng, hệ số tin cậy khá cao, bằng 0.911, các biến quan sát tương quan tốt với tổng thể thang đo, với hệ số tương quan lớn hơn 0.6, có thể khẳng định thang đo Kỹ năng có mức độ tin cậy là tốt.

+ Đối với thang đo Thái độ, hệ số tin cậy cũng ở mức cao, bằng 0.917, với 8 biến quan sát, hệ số tương quan biến-tổng của các biến đều lớn hơn 0.6, và không có biến quan sát nào bị loại bỏ để làm tăng độ tin cậy của thang đo.

+ Đối với thang đo Đặc điểm bản thân, có 10 biến quan sát, với hệ số tin cậy là 0.841, hệ số tương quan của mỗi biến quan sát với tổng thể thang đo đều lớn hơn 0.7, do đó thang đo là hoàn toàn đảm bảo tính tin cậy.

+ Đối với thang đo Đặc điểm địa phương, hệ số tin cậy bằng 0.909, các biến có sự tương quan tốt với tổng thể thang đo, hệ số tương quan đều lớn hơn 0.6, không có biến nào cần loại bỏ để tăng độ tin cậy của thang đo.

+ Đối với thang đo Cơ chế chính sách của địa phương, hệ số tin cậy là 0.838, với 5 biến quan sát có mức độ tương quan biến-tổng lớn hơn 0.6, điều này cho thấy thang đo Cơ chế chính sách có mức tin cậy cao.

+ Đối với thang đo Nhu cầu, chỉ có 02 biến quan sát, hệ số tin cậy bằng 0.706, tương quan $0.545 > 0.3$, do đó thang đo Nhu cầu cũng đảm bảo tính tin cậy.

+ Đối với thang đo Mục tiêu, hai biến quan sát có mức tương quan là 0.567 với thang đo, và độ tin cậy bằng 0.724, do đó thang đo Mục tiêu là đảm bảo độ tin cậy.

+ Đối với thang đo Lựa chọn cán bộ, ba biến quan sát có mức độ tương quan biến-tổng lớn hơn 0.5, hệ số tin cậy là 0.764, do đó thang đo lựa chọn cán bộ có độ tin cậy.

+ Đối với thang đo Xây dựng nội dung đào tạo, có 12 biến quan sát, với hệ số tin cậy là 0.840, hệ số tương quan của mỗi biến quan sát với tổng thể thang đo đều lớn hơn 0.5, do đó thang đo là hoàn toàn đảm bảo tính tin cậy.

+ Đối với thang đo Xác định hình thức đào tạo, hệ số tin cậy là 0.913, với 6 biến quan sát có mức độ tương quan biến-tổng lớn hơn 0.6, điều này cho thấy thang đo Xác định hình thức đào tạo có mức tin cậy cao.

+ Đối với thang đo Chính sách hỗ trợ, hệ số tin cậy là 0.890, với 6 biến quan sát, hệ số tương quan biến-tổng của các biến đều lớn hơn 0.6 và không có biến quan sát nào bị loại bỏ để làm tăng độ tin cậy của thang đo.

+ Đối với thang đo Đánh giá kết quả, hệ số tin cậy là 0.734, với 3 biến quan sát, các biến quan sát tương quan tốt với tổng thể thang đo, với hệ số tương quan lớn hơn 0.6, có thể khẳng định thang đo Đánh giá kết quả có mức độ tin cậy là tốt.

+ Đối với thang đo Mức kinh phí, hệ số tin cậy là 0.789, với 3 biến quan sát, các biến quan sát tương quan tốt với tổng thể thang đo, với hệ số tương quan lớn hơn 0.6, có thể khẳng định thang đo Mức kinh phí có mức độ tin cậy là tốt.

Nói tóm lại, các thang đo đều có mức độ tin cậy cao, không cần phải loại bỏ biến quan sát nào trước các phân tích tiếp theo.

4.4.1.2 Tính hội tụ của thang đo trong khảo sát chính thức

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	39625.055
	df	3916
	Sig.	0.000
Phương sai trích		57.714
Eigenvalues		1.135

Kết quả phân tích nhân tố khám phá với các biến quan sát thể hiện các khái niệm của biến trong mô hình nghiên cứu cho kết quả tốt, thể hiện ở hệ số KMO = 0,878, Sig= 0,000, đều cho thấy rằng kết quả phân tích nhân tố khám phá là có sự tin cậy cao. Giá trị tổng phương sai trích của chín nhân tố và giá trị hệ số hội tụ eigenvalues của nhân tố thứ chín, lần lượt là 57.714>50%, 1.135>1, từ đó cho thấy, các biến quan sát ban đầu có sự hội tụ ở 15 nhân tố, các nhân tố này biểu diễn được 57.714% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát. Như vậy, các thang đo đạt được sự hội tụ cao. Kết quả cụ thể được trình bày trong phụ lục của luận án.

4.4.1.3 Phân tích nhân tố khẳng định trong khảo sát chính thức

Kết quả phân tích CFA các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp của mô hình cho thấy CMIN/DF = 1.645<3, GFI = 0.810>0.8, NFI = 0.827>0.8, TLI= 0.921>0.8, CFI = 0.924>0.9, RMSEA = 0.030

Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp	Tổng phương sai trích
Thái độ	0.918	0.583
Kỹ năng	0.912	0.534
Kiến thức	0.875	0.540
Mức kinh phí	0.790	0.557
Chính sách hỗ trợ	0.944	0.680
Đánh giá kết quả	0.957	0.569

Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp	Tổng phương sai trích
Xác định hình thức	0.914	0.639
Xây dựng chương trình	0.940	0.568
Cách thức	0.764	0.519
Mục tiêu	0.725	0.569
Nhu cầu	0.711	0.554
Kết quả	0.898	0.527
Cơ chế chính sách	0.839	0.510
Đặc điểm địa phương	0.911	0.631
Đặc điểm bản thân	0.941	0.616

Hệ số tổng phương sai trích và độ tin cậy tổng hợp của các thang đo đều đạt giá trị cao hơn 0.5, kết hợp với hệ số Cronbach-alpha của các thang đo đều lớn hơn 0.7, vì thế, có thể khẳng định thang đo đạt được độ tin cậy.

Kết quả các giá trị P-value của các biến quan sát biểu diễn các nhân tố đều có giá trị bằng 0.000, các trọng số chuẩn hóa của các thang đo đều cao (>0.5) do đó các biến quan sát được khẳng định có khả năng biểu diễn tốt cho nhân tố trong mô hình CFA và các thang đo có sự hội tụ cao. Kết quả cụ thể được trình bày trong phụ lục của luận án.

4.4.2. Đánh giá tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tác động đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

Qua kết quả khảo sát, xác định được phương trình tác động của hoạt động đào tạo tới NLQL của đội ngũ CBCCCQCX trên địa bàn TPCT như sau:

$$\text{NLQL} = 0.120\text{NC} + 0.128\text{MT} + 0.081\text{ĐT} + 0.154\text{KT} + 0.092\text{HT_CS} + 0.148\text{KP} + 0.090\text{CS} + 0.169\text{DG}$$

Kết quả phân tích cho thấy, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi chính quyền địa phương xác định đúng nhu cầu ĐTBĐ CBCCCQCX theo yêu cầu công việc và tình hình thực tế địa phương tăng 1 điểm thì NLQL tăng 0,120 điểm, nếu yếu tố xây dựng nội dung ĐTBĐ tăng 1 điểm thì NLQL tăng 0,154 điểm, trong khi đó việc xây dựng nội dung ĐTBĐ, cũng như việc quan tâm đến công tác đánh giá sau ĐTBĐ đội ngũ CBCCCQCX tăng 1 điểm thì NLQL của đội ngũ CBCCCQCX lại tăng

cao đến 0,154 điểm và 0,169 điểm. Như vậy, cho thấy, chính quyền cần cùng với việc xác định đúng nhu cầu, mục tiêu đào tạo thì cần đặc biệt quan tâm đến công tác đánh giá sau ĐTBD cũng như xác định đúng, phù hợp kiến thức ĐTBD đội ngũ CBCCCQCX trên địa bàn TPCT trong thời gian tới.

Dưới đây, là kết quả đánh giá của đối tượng khảo sát về các yếu tố của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tác động đến NLQL của CBCCCQCX trên địa bàn TPCT:

4.4.2.1. Tác động của công tác xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng tới NLQL của CBCCCQCX TPCT

Xác định nhu cầu ĐTBD CBCCCQCX ở TPCT cần dựa trên chiến lược phát triển và kế hoạch nhân sự của từng vùng, quy hoạch phát triển của từng địa phương và nhu cầu của từng đơn vị. Nếu công tác này đạt hiệu quả sẽ là tiền đề giúp nâng cao NLQL cho CBCC trên địa bàn. Với nhận định này, tác giả đã thực hiện phỏng vấn lấy ý kiến đánh giá về hoạt động xác định mục tiêu và nhu cầu ĐTBD CBCCCQCX ở TPCT và thu được kết quả sau:

Bảng 4.16: Đánh giá về nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
NC1	Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh tế - xã hội địa phương	3.61
NC2	Căn cứ vào quy hoạch, kế hoạch ĐTBD CBCCCQCX	3.46
NC3	Khoảng cách về năng lực giữa yêu cầu công việc và CBCC đảm nhận	3,85

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Theo kết quả khảo sát cho thấy hiện tại các đơn vị chức năng tại Cần Thơ xác định khá rõ ràng số lượng CBCCCQCX cần ĐTBD hàng năm. Đạt được kết này là do hàng năm, UBND thành phố ban hành Kế hoạch đào tạo, số lượng CBCC cần bồi dưỡng dựa trên cơ sở nhu cầu thực tế của từng địa phương. Đồng thời việc ban hành Quyết định số 24/2013/QĐ-UBND ngày 09/10/2013 của UBND thành phố đã góp phần tạo động lực cho các cơ quan, đơn vị trong địa bàn thành phố chủ động và kịp thời xác định số lượng cán bộ cần đào tạo một cách cụ thể và rõ ràng nhất. Với những kết quả tích cực này nên câu hỏi phỏng vấn nhu cầu về số lượng CBCC ĐTBD được xác định rõ ràng của tác giả đưa ra nhận được khá nhiều sự đồng tình từ phía người trả lời và thu được số điểm 3,61 điểm.

Tuy nhiên, với kết quả phỏng vấn thu được cũng cho thấy việc xác định nhu cầu về chất lượng ĐTBĐ CBCC cấp xã (trong đó có CBCCCQCX) thành phố Cần Thơ chưa rõ ràng. Điều này được thể hiện rõ ràng trong “Đề án Cần Thơ 150” việc xác định nhu cầu chất lượng đào tạo không rõ ràng dẫn đến CBCC sau đào tạo hầu như hạn chế về trình độ ngoại ngữ, một số trường hợp cán bộ quy hoạch nhưng thi không đạt do chất lượng kém không đáp ứng yêu cầu (cả chương trình đào tạo trong và ngoài nước). Từ đây, khiến nội dung phỏng vấn mà tác giả đưa ra chỉ thu về số điểm 3,46 điểm, ở mức thấp.

Kết quả **kiểm định giả thuyết H4**: Việc xác định nhu cầu ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX, với hệ số 0.120, p-value = 0.000, kết quả này cho thấy, việc xác định nhu cầu đào tạo, với trọng tâm là xác định nhu cầu theo định hướng chiến lược phát triển địa phương, sẽ có tác động tích cực tới kết quả công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ, thể hiện ở việc nâng cao NLQL của đội ngũ CBCCCQCX.

4.4.2.2. Tác động của xác định mục tiêu đào tạo và bồi dưỡng tới NLQL của CBCC CQCX TPCT

Đánh giá công tác xác định mục tiêu ĐTBĐ tại Cần Thơ của tác giả là: mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu. Nội dung nhận được nhiều phản hồi tích cực và thu về số điểm 3,74 điểm; Việc xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định có thể đạt được về kinh phí và thời gian số điểm 3,86. Điều này góp phần từng bước hình thành đội ngũ CBCC cấp xã TPCT ngày càng hoàn thiện, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có khả năng vận dụng đúng đắn các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách của Nhà nước vào quản lý các hoạt động kinh tế, xã hội của địa phương cho cả giai đoạn và từng năm theo kế hoạch.

Bảng 4.17: Đánh giá về mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
MT1	Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu	3,74
MT2	Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng được xác định có thể đạt được về kinh phí và thời gian	3,86

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Kết quả, **kiểm định giả thuyết H5**: Việc xác định mục tiêu ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX, với hệ số 0.128, p-values = 0.000, cho thấy sự cần

thiết đối với việc xác định rõ mục tiêu hay nhu cầu mà khóa học ĐTBD cần đạt được trong mỗi đợt ĐTBD, vì đây là những công tác đầu tiên, tạo tiền đề để triển khai hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ.

4.4.2.3. Tác động của đánh giá về lựa chọn đối tượng đào tạo, bồi dưỡng tới NLQL của CBCC CQCX TPCT

Xác định nguồn ĐTBD là việc lựa chọn những đối tượng cụ thể, bộ phận nào và đang làm công việc gì để ĐTBD. Đánh giá việc lựa chọn đối tượng ĐTBD ở thành phố Cần Thơ tác giả thực hiện đánh giá thông qua kết quả phỏng vấn sau:

Bảng 4.18: Đánh giá về lựa chọn cán bộ, công chức chính quyền cấp xã đi đào tạo, bồi dưỡng

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
LC1	Do lãnh đạo tại bộ phận cử	3.66
LC2	Bản thân CBCC tự đăng ký theo kế hoạch	3.75
LC3	Bản thân CBCC tự đăng ký xuất phát từ yêu cầu công việc	3.45

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Như vậy, việc lựa chọn đối tượng ĐTBD còn phụ thuộc vào sự đánh giá và kế hoạch của các cấp lãnh đạo chính quyền, bản thân CBCCCQCX trên địa bàn thành phố vẫn chưa chủ động xác định đào tạo bồi dưỡng là nhu cầu tự thân.

Kết quả, **kiểm định giả thuyết H6**: Việc lựa chọn đối tượng ĐTBD có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX với hệ số 0.081, p-values = 0.000, thể hiện quá trình chọn lựa cán bộ phù hợp với mục tiêu, nhu cầu của các chương trình đào tạo bồi dưỡng cũng sẽ ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX.

4.4.2.4. Tác động của công tác xây dựng chương trình cần đào tạo và bồi dưỡng tới NLQL của CBCC CQCX TPCT

Xác định kiến thức cần ĐTBD ở mỗi CBCC cấp xã ở TPCT phải đúng với từng chức danh, phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của từng vị trí công việc. Đối với cấp lãnh đạo nên tập trung bồi dưỡng 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 mỗi công chức cần tập trung đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ, đặc biệt bồi dưỡng kỹ năng mềm để giải quyết các công việc chuyên môn và tham mưu cho lãnh đạo. Để

đánh giá công tác xác định kiến thức cần đào tạo cho CBCC cấp xã ở TPCT có đảm bảo các yêu cầu như trên hay không, tác giả thực hiện phỏng vấn và thu thập được số liệu sau:

Bảng 4.19: Đánh giá về kiến thức đào tạo, bồi dưỡng

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
KTDT1	Tính phù hợp của chương trình với mục tiêu ĐTBĐ	3.66
KTDT2	Tính chính xác của nội dung chương trình	3.75
KTDT3	Tính cập nhật của nội dung chương trình	3.45
KTDT4	Tính hợp lý giữa nội dung lý thuyết và thực hành/thực tế	3.48
KTDT5	Tính đáp ứng của chương trình với yêu cầu công việc của học viên	3.58
KTDT6	Tính thực tiễn trong nội dung chương trình	3.55

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Sau khi nhận được ý kiến trả lời của đối tượng được phỏng vấn, tác giả rút ra những kết quả đạt được trong công tác xác định kiến thức cần đào tạo đối với CBCC cấp xã ở TPCT là: “Các chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu đã đề ra; Các chương trình đào tạo có nội dung chuẩn xác; Chương trình đào tạo đáp ứng được yêu cầu công việc của từng đối tượng học viên; Và nội dung các chương trình đào tạo có tính ứng dụng thực tiễn cao. Đạt được những thành tích kể trên là do thời gian qua chính quyền các cấp trên địa bàn TPCT liên tục rà soát, thống kê số lượng, chất lượng đội ngũ CBCC của từng xã, phường, thị trấn; quận, huyện từ đó phân loại số CBCC đạt chuẩn, chưa đạt chuẩn để xây dựng các chương trình ĐTBĐ có nội dung chuẩn xác phù hợp với từng đối tượng cán bộ cũng như có tính thực tiễn cao. Đồng thời, chính quyền thành phố còn không ngừng đổi mới giáo trình, tài liệu theo hướng ĐTBĐ theo chức danh, theo vị trí việc làm để đảm bảo các chương trình đào tạo được xây dựng phù hợp ở mức cao nhất với yêu cầu công việc, phù hợp với trình độ chuyên môn của từng học viên để phát huy năng lực, kiến thức đã học vận dụng vào điều kiện thực tế của địa phương nhằm nâng cao NLQL và điều hành một cách có hiệu quả, tuân thủ pháp luật và hướng dẫn của cơ quan cấp trên”.

Bên cạnh đó, công tác xác định kiến thức cần ĐTBĐ cho CBCCCQCX còn hạn chế khi các nội dung chương trình ĐTBĐ chưa được cập nhật và nội dung phỏng vấn

liên quan chỉ đạt 3,45 điểm. Đồng thời, nội dung phỏng vấn tính hợp lý giữa nội dung lý thuyết và thực hành/thực tế cũng đạt số điểm thấp là 3,48 điểm. Những hạn chế này xuất phát từ nguyên nhân khách quan đó là sự thay đổi các chức danh CBCC nước ta nói chung và TPCT nói riêng rất thường xuyên do đó công tác ĐTBĐ cũng như xây dựng chương trình ĐTBĐ không thể theo kịp việc thay đổi các chức danh, công việc của CBCCCQCX. Từ đây dẫn đến nội dung các chương trình đào tạo thiếu sự cập nhật cũng như lý thuyết mà học viên tiếp thu được sau đào tạo không ứng dụng được vào chức danh công tác.

Kết quả, **kiểm định giả thuyết H7**: Việc xây dựng chương trình đào tạo có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX, với hệ số 0.154, p-values = 0.000, phản ánh sự tác động tích cực của việc lên kế hoạch đối với kiến thức đào tạo trong hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX.

4.4.2.5. Tác động của lựa chọn hình thức và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng tới NLQL của CBCC CQCX TPCT

Đánh giá việc lựa chọn hình thức và cơ sở ĐTBĐ CBCCCQCX ở thành phố Cần Thơ tác giả thực hiện đánh giá thông qua kết quả phỏng vấn sau:

Bảng 4.20: Đánh giá về lựa chọn hình thức đào tạo, bồi dưỡng

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
HT1	Tập sự	3.70
HT2	Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch công chức, tiêu chuẩn chức danh	3.77
HT3	Bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo, quản lý	3.66
HT4	Bồi dưỡng theo yêu cầu của vị trí việc làm; bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyên ngành bắt buộc hàng năm	3.62

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Sau khi nhận được ý kiến phản hồi từ phía người trả lời, tác giả thực hiện tính toán kết quả và nhận thấy công tác các lựa chọn hình thức ĐTBĐ CBCCCQCX hiện nay là phù hợp với điều kiện của địa phương. Điều này được khẳng định khi hầu hết các nội dung trong bộ câu hỏi phỏng vấn của tác giả đều nhận được những phản hồi tích cực từ những đối tượng tham gia trả lời phỏng vấn, cụ thể là: hình thức tập sự đạt 3,70 điểm; Nội dung bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch công chức, tiêu chuẩn chức

đạt 3,77 điểm; Nội dung bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo, quản lý được 3,66 điểm. Nội dung bồi dưỡng theo yêu cầu của vị trí việc làm; bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyên ngành bắt buộc hàng năm đạt 3,62. Giải thích nguyên nhân những nội dung phỏng vấn trên được người trả lời đánh giá cao tác giả lý giải là do tất cả những thông tin cũng như kế hoạch tổ chức đào tạo CBCC tại TPCT được Ủy ban nhân dân thành phố Cần Thơ quy định cụ thể, chi tiết trong Kế hoạch số 116/KH-UBND về “Kế hoạch đào tạo cán bộ, công chức, viên chức” và Kế hoạch số 117/KH-UBND về “Kế hoạch ĐTBĐ CBCC cấp xã”. Với những kế hoạch tổ chức ĐTBĐ CBCC đã được quy định cụ thể bằng văn bản như trên thì tất cả các thông tin liên quan đến các khóa đào tạo đều được cung cấp đến học viên một cách chi tiết, rõ ràng nhất cũng như luôn đảm bảo đáp ứng đầy đủ số lượng giáo viên giảng dạy và thời điểm lựa chọn phù hợp với các học viên.

Đánh giá cơ sở ĐTBĐ, tác giả tiến hành đánh giá thông qua các nhóm chỉ tiêu về cơ sở vật chất của cơ sở ĐTBĐ và đội ngũ giảng viên tham gia giảng dạy các chương trình ĐTBĐ. Theo đó, đánh giá của đội ngũ CBCC ở TPCT tác giả thu được kết quả về hệ thống cơ sở vật chất phục vụ ĐTBĐ trên địa bàn thành phố thời gian qua như sau:

Bảng 4.21: Đánh giá về cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
CSVC1	Chất lượng trang thiết bị (bàn, ghế, máy tính...) trong phòng học	3.64
CSVC2	Việc đảm bảo số lượng tài liệu học tập phù hợp phục vụ khóa ĐTBĐ	3.70
CSVC3	Việc cập nhật tài liệu, giáo trình	3.58
CSVC4	Việc khai thác hệ thống thông tin, website của cơ sở đào tạo	3.48
CSVC5	Việc sử dụng công nghệ thông tin phục vụ hoạt động giảng dạy, học tập và nghiên cứu	3.47
CSVC6	Việc cập nhật các phần mềm hỗ trợ giảng dạy, học tập và nghiên cứu	3.46

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Nhận thấy, các trang thiết bị bàn ghế, máy tính trong mỗi phòng học được trang bị đầy đủ với chất lượng đảm bảo phục vụ việc đào tạo cho học viên. Nội dung này nhận được số điểm ở mức khá là 3,64 điểm. Bên cạnh đó, số lượng tài

liệu học tập luôn được cung cấp đầy đủ phục vụ nhu cầu các khóa đào tạo bồi dưỡng. Theo phản hồi từ phía đối tượng phỏng vấn hàng năm thành phố dành riêng nguồn kinh phí để đầu tư bổ sung nguồn tài liệu này cũng như thường xuyên cập nhật giáo trình hướng dẫn đào tạo cho cán bộ. Vì với quan điểm của chính quyền TPCT thì tài liệu, giáo trình là nguồn tham khảo chủ yếu phục vụ công tác đào tạo cán bộ. Từ đây mà hai nội dung phỏng vấn việc đảm bảo số lượng tài liệu học tập phù hợp phục vụ khóa ĐTBD và việc cập nhật tài liệu, giáo trình nhận được nhiều ý kiến đánh giá tích cực với số điểm lần lượt là 3,70 điểm và 3,58 điểm.

Tuy nhiên, cũng chính vì quá coi trọng nguồn tài liệu trong sách vở, giáo trình in sẵn mà việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác đào tạo cho đội ngũ cán bộ TPCT còn hạn chế, việc khai thác hệ thống thông tin cũng như tận dụng sách, giáo trình tài liệu điện tử từ website của các cơ sở đào tạo chưa được sử dụng triệt để. Và việc sử dụng cập nhật các phần mềm hỗ trợ giảng dạy chưa được thực hiện. Những tồn tại điển hình này xuất phát do cả nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan. Nguyên nhân chủ quan là do trình độ đội ngũ cán bộ thấp nên gặp nhiều khó khăn khi sử dụng các phần mềm công nghệ trong giảng dạy cũng như khó khăn khi truy cập tra cứu trên website của cơ sở đào tạo. Hơn nữa, nguyên nhân khách quan là do môi trường công nghệ nước ta nói chung và TPCT nói riêng tuy đã có những bước tiến dài song còn chưa tương xứng với sự phát triển của giáo dục. Vì vậy khi ứng dụng công nghệ vào giảng dạy ĐTBD CBCC còn gặp nhiều khó khăn.

Đánh giá về đội ngũ giảng viên tại các khóa đào tạo CBCC cấp xã TPCT được đội ngũ CBCC cấp xã đánh giá như sau:

Bảng 4.22: Đánh giá về chất lượng giảng viên

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
CLGV1	Kiến thức chuyên môn của giảng viên	3.69
CLGV2	Việc hiểu rõ về mục đích, yêu cầu của khóa ĐTBD	3.52
CLGV3	Việc tư vấn, hỗ trợ hoạt động học tập cho học viên	3.44
CLGV4	Việc sử dụng các phương pháp dạy học	3.40
CLGV5	Việc truyền đạt nội dung các chuyên đề	3.63
CLGV6	Việc liên hệ bài học với thực tiễn	3.58

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Nhìn chung, chất lượng đội ngũ giảng viên tương đối tốt, điều này thể hiện ở kiến thức chuyên môn của giảng viên, ở việc truyền đạt nội dung chuyên đề, ở việc

liên hệ bài học với thực hiện và ở sự nắm bắt mục đích, yêu cầu các chương trình đào tạo của đội ngũ giảng viên. Tất cả những điều này đều được những đối tượng phỏng vấn đánh giá ở mức khá và khá cao. Sở dĩ đạt được những kết quả này là do đội ngũ giảng viên hướng dẫn đào tạo cho CBCC cấp xã TPCT đều là những chuyên viên đang công tác tại các trường đại học nổi tiếng trong nước, thậm chí CBCC cấp xã TPCT còn được tham gia các chương trình đào tạo ở một số nước trên hầu hết các châu lục do giáo viên người nước ngoài chất lượng cao giảng dạy như: Hà Lan, Ôxtâyria, Anh, Pháp, Mỹ, Nga, Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Thái Lan... Vì vậy, đội ngũ giảng viên luôn đảm bảo về kiến thức giảng dạy cũng như việc nắm bắt được mục đích khóa học. Đồng thời, Trường Chính trị thành phố Cần Thơ còn phối hợp và các trường đại học trong cả nước xây dựng đội ngũ giảng viên đảm bảo có trình độ lý luận và kiến thức thực tiễn đủ chất lượng tham gia giảng dạy 13 chuyên đề do Bộ Nội vụ chuyên giao cho Thành phố. Do đó, việc truyền đạt nội dung từng chuyên đề của giảng viên được đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã đánh giá cao cũng như đảm bảo khả năng liên hệ thực tiễn với bài học. Tuy nhiên, hoạt động tư vấn hỗ trợ học tập cho học viên cũng như phương pháp giảng dạy của đội ngũ giảng viên chưa được đối tượng phỏng vấn đánh giá cao. Hai nội dung này nhận về số điểm lần lượt là 3,44 điểm và 3,40 điểm. Theo phản hồi từ phía người được phỏng vấn, họ cho biết hầu hết đội ngũ giảng viên trong nước chưa đổi mới phương thức giảng dạy nên họ cảm thấy nhàm chán trong các nội dung giảng dạy. Do vậy, kết quả đào tạo sau mỗi khóa học không cao đồng nghĩa năng lực của đội ngũ CBCC cấp xã thành phố Cần Thơ không được tăng lên.

Như vậy, các phương thức ĐTBĐ CBCCCQCX hiện nay là phù hợp với điều kiện của địa phương; tuy nhiên, việc lựa chọn cơ sở ĐTBĐ chính quyền chưa có sự chủ động xây dựng danh mục các cơ sở ĐTBĐ uy tín để gửi CBCC tham gia khóa học.

Kết quả **kiểm định giả thuyết H8**: Việc lựa chọn hình thức và cơ sở ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX tại TPCT với hệ số 0.092, p-value = 0.000, công tác lựa chọn hình thức cử đi đào tạo, là điều cần thiết để đưa ra phương án đào tạo phù hợp với từng thời kỳ, từng điều kiện thực tế của công tác đào tạo bồi dưỡng.

4.4.2.6. Tác động của mức kinh phí hỗ trợ kinh phí của địa phương tới NLQL của CBCC CQCX TPCT

Theo đánh giá của đội ngũ CBCC ở TPCT tác giả thu được kết quả về mức kinh phí hỗ trợ kinh phí của địa phương cho công tác ĐTBĐ CBCCCQCX TPCT thời gian qua như sau:

Bảng 4.23: Đánh giá về mức kinh phí hỗ trợ kinh phí của địa phương

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
KP1	Kinh phí hỗ trợ công tác ĐTBĐ thấp	3.85
KP2	Kinh phí hỗ trợ công tác ĐTBĐ phù hợp	3.60

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Điều này cho thấy so với yêu cầu thì còn nhiều hạn chế; kinh phí phân bổ cho hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX trên địa bàn TPCT hàng năm chưa đáp ứng nhu cầu. Do vậy, cần quan tâm đầu tư nhiều hơn nữa kinh phí để nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác ĐTBĐ CBCCCQCX.

Kết quả, **kiểm định giả thuyết H9**: Đảm bảo kinh phí cho đào tạo bồi dưỡng có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX, với hệ số 0.148, p-values = 0.000, phản ánh việc chuẩn bị tốt nguồn kinh phí phục vụ hoạt động đào tạo bồi dưỡng có tác động tích cực tới hiệu quả công tác đào tạo bồi dưỡng, cụ thể kinh phí chuẩn bị đầy đủ, đáp ứng được việc chi trả các khoản chi phí ĐTBĐ cho mỗi cán bộ thì đều giúp cho hoạt động đào tạo được đầy đủ và không bị gián đoạn.

4.4.2.7. Tác động của cơ chế, chính sách hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã tới NLQL của CBCC QCX TPCT

Cơ chế, chính sách hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng CBCCCQCX cũng là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả đào tạo từ đó ảnh hưởng đến NLQL của CBCC. Khi đánh giá yếu tố này, tác giả thực hiện phỏng vấn và thu được bảng kết quả sau:

Bảng 4.24: Đánh giá về cơ chế, chính sách hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
CS1	Chính sách tuyển dụng	3.45
CS2	Cơ chế sự phối hợp giữa các đơn vị cử đi ĐTBĐ	3.43
CS3	Chính sách đãi ngộ	3.69
CS4	Môi trường, điều kiện làm việc phù hợp	3.56
CS5	Chính sách sử dụng cán bộ	3.49
CS6	Chính sách đánh giá cán bộ	3.59

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Khi đánh giá chính sách tuyển dụng, tác giả nhận thấy khả năng này của CBCC còn yếu và số điểm nhận về chỉ đạt 3,45 điểm. Bên cạnh đó, chính sách đãi ngộ chỉ đạt 3,43 điểm. Chính sách sử dụng cán bộ đạt 3,49,... Điều này cho thấy, thời gian tới chính quyền cần xây dựng quy định cụ thể rõ ràng về chế độ đối với người đang tham gia chương trình ĐTBĐ như: tạo điều kiện về thời gian tham gia khóa học; nâng cao mức hỗ trợ ĐTBĐ; chú trọng việc bố trí công chức sau đào tạo; quan tâm chế độ đãi ngộ đối với CBCC sau đào tạo (chính sách tiền lương, cơ hội thăng tiến).

Kết quả, **kiểm định giả thuyết H10**: Cơ chế chính sách phù hợp cho CBCCCQCX đi ĐTBĐ ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX, với hệ số 0.090, p-values = 0.000, như vậy có thể thấy, việc có những cơ chế, chính sách phù hợp để tạo điều kiện cho CBCCCQCX tham gia được các chương trình ĐTBĐ tốt, đầy đủ, sẽ tác động tốt tới hiệu quả của hoạt động này, thông qua việc tăng cường năng lực của CB.

4.4.2.8. Đánh giá về công tác đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng

“Đánh giá kết quả ĐTBĐ là một công đoạn quan trọng trong công tác ĐTBĐ, nó giúp cho các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo đánh giá được kết quả mà công tác ĐTBĐ đạt được so với chi phí đã bỏ ra và so với mục tiêu mà tổ chức đặt ra đối với chương trình ĐTBĐ”. Kết quả điều tra cho thấy thời gian qua chính quyền địa phương hầu như ít có sự kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau ĐTBĐ. Việc thường xuyên kiểm tra, đánh giá sau ĐTBĐ chỉ đạt: 2,69; không có kiểm tra đánh giá đạt: 3,6.

Bảng 4.25: Đánh giá về công tác đánh giá kết quả đào tạo

Biến	Câu hỏi khảo sát	Điểm trung bình
DGKQ1	Thường xuyên đánh giá về công tác đánh giá kết quả ĐTBĐ	2.69
DGKQ2	Thỉnh thoảng đánh giá về công tác đánh giá kết quả ĐTBĐ	3.71
DGKQ3	Không đánh giá về công tác đánh giá kết quả ĐTBĐ	3.60
DGKQ4	Việc thực hiện chính xác, khách quan, công bằng trong kiểm tra/đánh giá	3.00

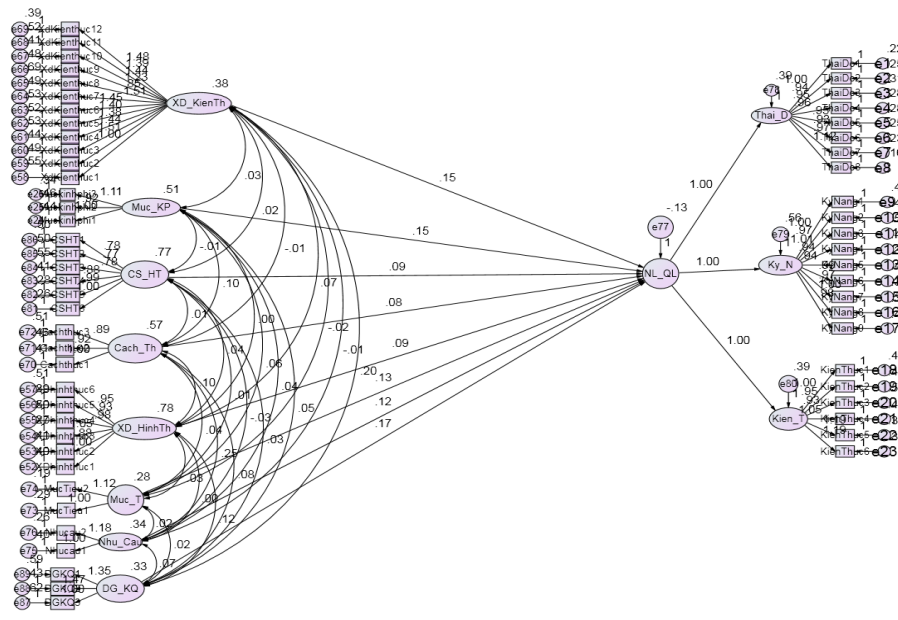
Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Điều này cho thấy, chính quyền vẫn chưa có “đơn vị nào đủ khả năng thực hiện việc nghiên cứu, xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá và thực hiện việc

đánh giá kết quả công tác ĐTBĐ CBCCCQCX trên địa bàn; Địa phương chủ yếu dựa vào kết quả học tập cuối khóa của các CBCC, dựa vào bằng cấp, chứng chỉ do các tổ chức đào tạo cấp để đánh giá công tác ĐTBĐ và việc đánh giá chỉ mới dừng lại ở mức độ đánh giá nội dung chương trình ĐTBĐ”.

Kiểm định giả thuyết H11: Việc đánh giá kết quả công tác ĐTBĐ thấy có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX tại TPCT, với hệ số 0.169, p-values = 0.000, phản ánh sự cần thiết đối với công tác đánh giá kết quả sau mỗi đợt ĐTBĐ cán bộ, vì khi kết thúc các chương trình ĐTBĐ, mỗi cán bộ cũng như cấp quản lý cần biết được hiệu quả thu được từ hoạt động ĐTBĐ, thông qua kết quả đánh giá sau đào tạo, đồng thời, khi có hoạt động đánh giá này, cũng là một động lực thúc đẩy CB tham gia ĐTBĐ tập trung hơn trong việc tiếp nhận kiến thức qua chương trình ĐTBĐ.

Tổng hợp, kết quả kiểm định mô hình tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ như sau:



Hình 4.5: Kết quả phân tích SEM tác động của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tới năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp của mô hình cho thấy, $CMIN/DF = 2.036$, $GFI = 0.825 > 0.8$, $NFI = 0.848 > 0.8$, $TLI = 0.913 > 0.9$, $CFI = 0.916 > 0.9$, $RMSEA = 0.038 < 0,08$, vì thế mô hình có sự phù hợp.

Kết quả cho thấy trong số 8 giả thiết được đưa ra thì cả 8 giả thiết được đưa ra ở trên là H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 đều được chấp nhận ($P\text{-value} < 0.05$).

Cùng với đó, xét riêng trên địa bàn các phường, xã thuộc các quận, huyện trên địa bàn TPCT tác động của các yếu tố hoạt động ĐTBĐ đến NLQL của đội ngũ CBCCCQCX lại cho các kết quả tương đối khác nhau.

Lý giải cho kết quả này là do Thành phố Cần Thơ có sự đan xen giữa “đô thị” và “nông thôn” trong đó nông thôn chiếm một diện tích khá lớn. Xét theo tính chất lãnh thổ thiên tạo hay lãnh thổ nhân tạo thì Cần Thơ có thể phân khai thành 3 khu vực: Khu vực lõi truyền thống của Thành phố, tập trung ở khu thương mại; Khu vực đô thị hóa, xen cài nông thôn với đô thị, hay đô thị không thuần nhất, tập trung ở các quận đã và đang đô thị hóa; Khu vực nông thôn, dù có xen cấy một số thị trấn, nhưng tính chất nông thôn vẫn bao trùm, nhất là các xã. Mỗi khu vực nêu trên có chức năng riêng trong cấu trúc lãnh thổ đô thị trung tâm, có nhu cầu khác nhau đào tạo, bồi dưỡng CBCCCQCX. Kết quả nghiên cứu, cho thấy như sau:

Tại quận Ninh Kiều, phương trình thể hiện mối quan hệ giữa NLQL của CBCCCQCX và các yếu tố của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng là:

$$NLQL_{Ninhkiều} = 0.171NC + 0.136MT + 0.082ĐT + 0.207KT + 0.013HT_CS + 0.207KP + 0.172CS + 0.109DG$$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NL_QL <--- XD_KienTh	.207	.057	3.650	***	
NL_QL <--- Muc_KP	.207	.045	4.652	***	
NL_QL <--- Cach_Th	.013	.060	.213	.831	
NL_QL <--- XD_HinhTh	.082	.030	2.744	.006	
NL_QL <--- Muc_T	.136	.053	2.581	.010	
NL_QL <--- Nhu_Cau	.171	.066	2.588	.010	
NL_QL <--- CS_HT	.172	.027	6.453	***	
NL_QL <--- DG_KQ	.109	.062	1.743	.081	

Tại quận Cái Răng, phương trình thể hiện mối quan hệ giữa NLQL của CBCCCQCX và các yếu tố của hoạt động ĐTBĐ: $NLQL_{CáiRăng} = 0.121NC + 0.103MT + 0.045ĐT + 0.170KT + 0.095HT_CS + 0.152KP + 0.078CS + 0.132DG$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NL_QL <--- XD_KienTh	.170	.034	4.964	***	
NL_QL <--- Muc_KP	.152	.030	5.039	***	
NL_QL <--- Cach_Th	.095	.058	1.639	.101	
NL_QL <--- XD_HinhTh	.045	.021	2.132	.033	
NL_QL <--- Muc_T	.103	.036	2.833	.005	
NL_QL <--- Nhu_Cau	.121	.063	1.915	.055	
NL_QL <--- CS_HT	.078	.017	4.709	***	
NL_QL <--- DG_KQ	.132	.038	3.450	***	

Huyện Phong Điền, phương trình thể hiện mối quan hệ giữa NLQL của CBCCCQCX và các yếu tố của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng là: $NLQL_{PhongĐiền} = 0.132NC + 0.141MT + 0.088ĐT + 0.088KT + 0.088HT_CS + 0.113KP + 0.070CS + 0.204DG$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NL_QL <--- XD_KienTh	.088	.044	2.003	.045	
NL_QL <--- Muc_KP	.113	.034	3.363	***	
NL_QL <--- Cach_Th	.033	.036	.938	.348	
NL_QL <--- XD_HinhTh	.088	.021	4.247	***	
NL_QL <--- Muc_T	.141	.042	3.334	***	
NL_QL <--- Nhu_Cau	.132	.078	1.688	.091	
NL_QL <--- CS_HT	.070	.026	2.718	.007	
NL_QL <--- DG_KQ	.204	.051	4.025	***	

Trên địa bàn huyện Cờ Đỏ, phương trình thể hiện mối quan hệ giữa NLQL của CBCCCQCX và các yếu tố của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được xác định:

$$NLQL_{Codo} = 0.061NC + 0.169MT + 0.100DT + 0.058KT + 0.114HT-CS + 0.080KP + 0.111CS + 0.342DG$$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NL_QL <--- XD_KienTh	.058	.055	1.058	.290	
NL_QL <--- Muc_KP	.080	.031	2.549	.011	
NL_QL <--- Cach_Th	.114	.025	4.563	***	
NL_QL <--- XD_HinhTh	.100	.023	4.274	***	
NL_QL <--- Muc_T	.169	.060	2.825	.005	
NL_QL <--- Nhu_Cau	.061	.052	1.172	.241	
NL_QL <--- CS_HT	.111	.021	5.349	***	
NL_QL <--- DG_KQ	.342	.097	3.521	***	

Tại huyện Thới Lai, phương trình thể hiện mối quan hệ giữa NLQL của CBCCCQCX và các yếu tố của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được xác định:

$$NLQL_{ThoiLai} = 0.071NC + 0.176MT + \text{Lựa chọn đối tượng} * 0.117KT + 0.157KT + 0.112HT_CS + 0.181KP + 0.085CS + 0.267DG$$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NL_QL <--- XD_KienTh	.157	.107	1.472	.141	
NL_QL <--- Muc_KP	.181	.043	4.218	***	
NL_QL <--- Cach_Th	.112	.046	2.466	.014	
NL_QL <--- XD_HinhTh	.117	.034	3.472	***	
NL_QL <--- Muc_T	.176	.052	3.388	***	
NL_QL <--- Nhu_Cau	.071	.050	1.427	.154	
NL_QL <--- CS_HT	.085	.034	2.523	.012	
NL_QL <--- DG_KQ	.267	.147	1.814	.070	

Như vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố của hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX tác động đến NLQL của đội ngũ CBCCCQC, thông qua đó giúp CBCCCQCX đáp ứng yêu cầu công việc, hoàn thành nhiệm vụ, phục vụ tốt nhất yêu cầu, nguyện vọng của người dân. Trong đó, việc xác định đúng kiến thức cần ĐTBĐ, thường xuyên đánh giá công tác ĐTBĐ có tác động nhiều đến NLQL của đội ngũ CBCCCQCX. Vì vậy, TPCT cần thường xuyên xem xét, đánh giá, cập nhật các chương trình ĐTBĐ phù hợp, đề cử CBCCCQCX có nhu cầu và điều kiện phù hợp tham dự các khóa tập huấn, học tập nâng cao NLQL, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Xét riêng chỉ từng nhóm đối tượng đánh giá thì bản thân CBCCCQ, khi đánh giá về tác động của hoạt động ĐTBĐ đến năng lực quản lý, kết quả cho thấy công tác đánh giá kết quả sau ĐTBĐ, hỗ trợ kinh phí lại có mức ảnh hưởng lớn nhất; các nhóm yếu tố về xây dựng nội dung và xác định mục tiêu ĐTBĐ tác động ở mức cần thiết; công tác lựa chọn đối tượng và hình thức ĐTBĐ ở mức tác động thấp. Điều này phản ánh, các quy định về tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng và hình thức đã được hướng dẫn trong các văn bản của Trung ương và địa phương đã tương đối rõ ràng và phù hợp. Các quy định về công tác đánh giá sau ĐTBĐ, mức hỗ trợ kinh phí và xây dựng nội dung ĐTBĐ cho từng chức danh CBCCCQCX cần được xác định cụ thể và rõ ràng, phù hợp với thực tế hơn.

Phương trình thể hiện mối quan hệ giữa NLQL của CBCCCQCX và các yếu tố của hoạt động ĐTBĐ do nhóm CBCCCQCX tự đánh giá được xác định như sau:

$$NLQL_CBCQCX = 0.100NC + 0.146MT + 0.096DT + 0.148KT + 0.096LH_CS + 0.153KP + 0.104CS + 0.168DG$$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NL_QL <--- XD_KienTh	.148	.025	5.895	***	
NL_QL <--- Muc_KP	.153	.020	7.626	***	
NL_QL <--- Cach_Th	.079	.027	2.890	.004	
NL_QL <--- XD_HinhTh	.096	.014	7.117	***	
NL_QL <--- Muc_T	.146	.024	6.022	***	
NL_QL <--- Nhu_Cau	.100	.037	2.746	.006	
NL_QL <--- CS_HT	.104	.012	8.594	***	
NL_QL <--- DG_KQ	.168	.031	5.393	***	

Phương trình thể hiện mối quan hệ giữa NLQL của CBCCCQCX và các yếu tố của hoạt động ĐTBĐ do nhóm đối tượng còn lại đánh giá cũng có kết quả tương tự như nhóm CBCCCQCX tự đánh giá, tuy nhiên như nhóm này cho rằng, chính quyền thành phố cần quan tâm hơn đến việc xác định nhu cầu cũng như công tác quy hoạch, xây dựng kế hoạch ĐTBĐ cho CBCCCQCX trên địa bàn.

$$NLQL_{\text{đối tượng còn lại}} = 0.152NC + 0.089MT + 0.111ĐT + 0.155KT + 0.075HT-CS + 0.142KP + 0.051CS + 0.185ĐG$$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NL_QL <--- XD_KienTh	.155	.033	4.663	***	
NL_QL <--- Muc_KP	.142	.022	6.458	***	
NL_QL <--- Cach_Th	.111	.026	4.271	***	
NL_QL <--- XD_HinhTh	.075	.017	4.380	***	
NL_QL <--- Muc_T	.089	.035	2.582	.010	
NL_QL <--- Nhu_Cau	.152	.036	4.275	***	
NL_QL <--- CS_HT	.051	.018	2.812	.005	
NL_QL <--- DG_KQ	.185	.043	4.310	***	

4.4.3. Đánh giá tác động năng lực quản lý của cán bộ, công chức cấp xã đến mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ, công chức cấp xã ở Thành phố Cần Thơ

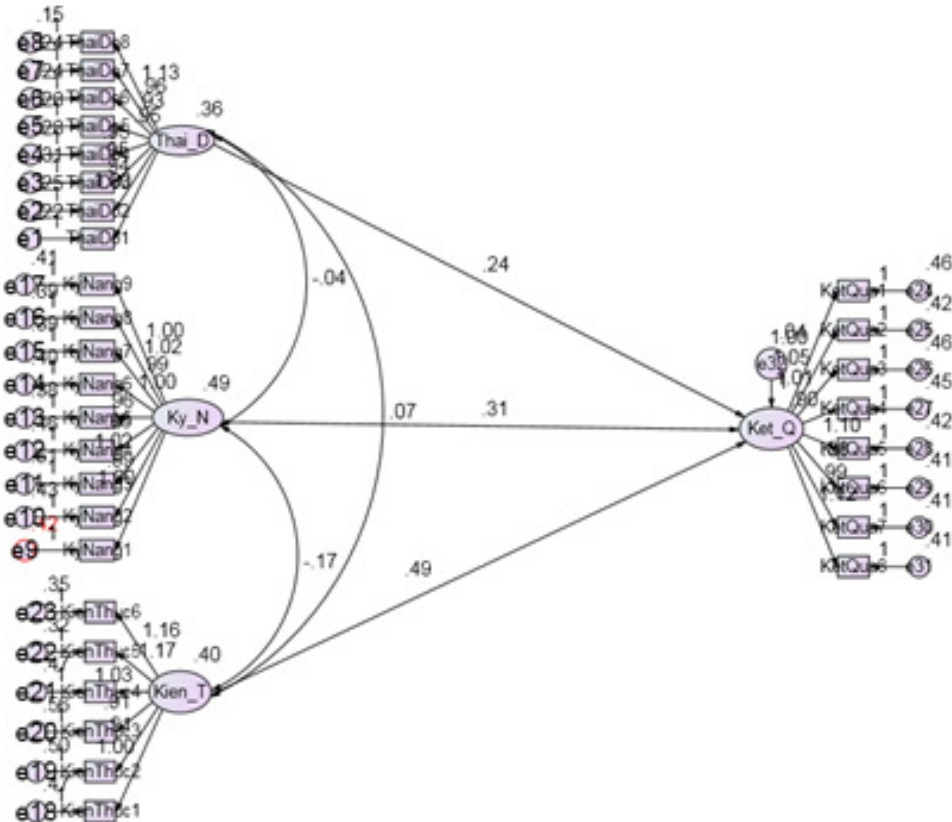
Kết quả phân tích SEM các yếu tố cấu thành NLQL ảnh hưởng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã TPCT cho thấy, trong số 3 giả thiết được đưa ra thì cả 3 giả thiết đều được ủng hộ (P-value <0.05).

Các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp của mô hình cho thấy, CMIN/DF = 2.525, GFI = 0.908 > 0.8, NFI = 0.892 > 0.8, TLI = 0.932 > 0.9, CFI = 0.931 > 0.9, RMSEA = 0.047 < 0.08 vì thế mô hình có sự phù hợp.

- **Kiểm định giả thuyết 12:** Nhóm nhân tố kiến thức của CBCCCQCX có tác động thấp nhất đến biến phụ thuộc mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã TPCT với hệ số chuẩn hóa bằng 0.276.

- **Kiểm định giả thuyết 13:** Nhóm nhân tố kỹ năng của CBCCCQCX (KN) cũng là một tham số tác động mạnh đến biến phụ thuộc mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã TPCT, với P-value= 0.000 < 0.05 và hệ số chuẩn hóa bằng 0.339.

- **Kiểm định giả thuyết 14:** Nhóm nhân tố phẩm chất của CBCCCQCX (PC) với P-value= 0.000 < 0.05 có tác động lớn nhất đến sự biến thiên về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã TPCT, hệ số chuẩn hóa bằng 0.433.



Hình 4.6 Kết quả phân tích SEM các yếu tố cấu thành năng lực quản lý ảnh hưởng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ, công chức cấp xã Thành phố Cần Thơ

Nguồn: Kết quả điều tra của đề tài

Phân tích cụ thể hơn từng yếu tố của NLQL (kiến thức, kỹ năng, thái độ) của đội ngũ CBCCCQCX cho thấy, năng lực quản lý nhà nước thể hiện mối quan hệ thuận chiều với hệ số lớn hơn 0, trong đó, yếu tố kiến thức của cán bộ ảnh hưởng cao nhất tới kết quả làm việc, với hệ số 0.49, tiếp theo là yếu tố kỹ năng làm việc với hệ số 0.31, thái độ làm việc ảnh hưởng lớn thứ ba với hệ số 0.24.

Qua điều tra cán bộ lãnh đạo cấp trên (quận, huyện, thành phố) trên địa bàn khảo sát đánh giá về kết quả các mặt hoạt động của cán bộ, công chức cấp xã, cho thấy:

- Phần đông CBCCCQCX có tinh thần trách nhiệm với công việc, cần cù, chịu khó, tìm tòi học hỏi, sáng tạo trong công tác, nên kết quả làm việc tương đối tốt. Số ít CBCCCQCX kết quả công việc còn hạn chế.

- Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của CBCCCQCX còn hạn chế. Nhận thức, hiểu biết về lĩnh vực nghiệp vụ chuyên môn, về chủ trương, đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước ở mức độ trung bình; ít người hiểu biết rộng nhiều lĩnh vực về đời sống kinh tế, xã hội ở nông thôn. Vì vậy mà kết quả làm việc của CBCCCQCX chưa đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi.

- Kết quả làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu chưa cao vì CBCCCQCX tuyệt đại bộ phận mới có trình độ về văn hoá, phổ biến là trung học phổ thông, về trình độ chuyên môn nghiệp vụ hầu hết chưa được đào tạo chính quy ở cấp độ cao, mức độ hiểu biết về lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ còn hạn chế. Số đông là cán bộ, công chức kiêm nhiệm công việc, thời gian dành cho lĩnh vực chuyên môn không nhiều, chính sách đãi ngộ thấp, hay bị thay đổi công việc, nên ít kinh nghiệm thực tiễn.

Trong khi đó, cộng đồng dân cư đánh giá tương đối tốt kết quả hoạt động của CBCCCQCX, thông qua các chỉ tiêu khả năng hướng dẫn, vận động, đưa chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước vào cuộc sống; khả năng hướng dẫn lôi cuốn người dân tham gia; khả năng tổ chức phong trào ở cấp độ tương đối tốt chiếm tỷ lệ xấp xỉ 70%, mức trung bình trên 20%, mức kém từ 5 đến 7%. Ở các chỉ tiêu kiến thức hiểu biết về văn hoá, xã hội, kinh tế, sản xuất; kiến thức chuyên môn nghiệp vụ ở mức độ trung bình dao động từ 47,5% đến 50%. Đánh giá của cộng đồng dân cư là khách quan, phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh hiện nay, thể hiện mức độ hoàn thành công việc được giao, kết quả làm việc của cán bộ, công chức cấp xã tương đối hiệu quả.

Bản thân CBCCCQCX đánh giá kết quả công việc, đa số các ý kiến cho rằng đều hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, chỉ có 0,15% công chức và 0,16% viên chức không hoàn thành nhiệm vụ.

So sánh các giả thuyết nghiên cứu của luận án với các kết quả đánh giá CBCCCQCX trên địa bàn TPCT và Báo cáo của Sở Nội vụ TPCT về khảo sát mức độ hài lòng của tổ chức, công dân khi tiếp xúc với cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp năm 2016 thông qua khảo sát cá nhân, tổ chức đến giao dịch thủ tục hành chính tại Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả của cơ quan, đơn vị; bằng hình thức phỏng

vấn trực tiếp và gián tiếp trên giấy tại Bộ phận tiếp nhận và Trả kết quả của cơ quan, đơn vị (phát và thu phiếu khảo sát được thiết kế sẵn), thông qua các 02 nhóm chỉ tiêu là khá tương đồng, kết quả cụ thể như sau:

- Chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCCCQCX. Theo số liệu của Sở Nội vụ TPCT, kết quả đánh giá cho thấy hầu hết công chức đều hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, tỷ lệ hoàn thành xuất sắc và tốt còn thấp; tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ còn ở mức cao; không hoàn thành nhiệm vụ chưa đáp ứng yêu cầu vẫn còn tỷ lệ đáng kể.

Bảng 4.26: Kết quả đánh giá, phân loại cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ, từ năm 2013-2016

TT	Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	31,80	33,30	34,40	25,47
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	64,50	63,20	61,20	67,58
3	Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực	2,50	2,00	3,20	5,40
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	0,16	0,80	0,80	0,82
5	Chưa đánh giá xếp loại	-	0,70	0,40	0,73

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ

Trong thực tế, kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCC thường được làm theo kiểu phong trào, bình quân chủ nghĩa, mọi người đều hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Chế độ đãi ngộ, chính sách chi trả cho công chức chưa phù hợp so với công việc đảm nhiệm. Điều này dẫn đến nhiều công chức có năng lực, năng động đã dịch chuyển sang các doanh nghiệp, cơ sở tư nhân, công ty nước ngoài nơi có đãi ngộ cao hơn.

Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của công chức chưa được nâng cao để đáp ứng nhu cầu và đòi hỏi của công việc. Bằng cấp có được trong quá trình đào tạo tại trường, lớp chưa đáp ứng với yêu cầu thực tiễn của công việc.

Cơ hội thăng tiến cho công chức vừa thiếu, lại không rõ ràng; Khả năng làm việc và trình độ của công chức không đồng đều; Công tác tuyển dụng vẫn còn tồn tại những hạn chế, chưa phù hợp với điều kiện thực tế, cơ quan sử dụng lao động ít có cơ hội trực tiếp đánh giá người lao động lúc tuyển dụng. Trong một số trường hợp, CBCC

thực sự có năng lực không được tuyển dụng vào sở ban ngành, quận/huyện trong khi CBCC năng lực trung bình, kém lại được tuyển dụng. Chính bất cập này cần được khắc phục để nâng cao chất lượng CBCC ngay từ khâu tuyển dụng.

Trong một số trường hợp, tư duy một số lãnh đạo chưa thoáng, ít quan tâm công tác đào tạo và công tác trẻ hóa đội ngũ cán bộ; NLQL và điều hành kém, chưa thực sự nhận diện các CBCC giỏi để giao trọng trách và đánh giá chưa tốt hiệu quả làm việc của CBCC có năng lực.

- Chỉ tiêu: mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCC cấp xã trên địa bàn TPCT.

Số liệu khảo sát mức độ hài lòng của tổ chức, công dân khi tiếp xúc với cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp năm 2016 của Sở Nội vụ TPCT, thông qua khảo sát cá nhân, tổ chức đến giao dịch thủ tục hành chính tại Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả của cơ quan, đơn vị; bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp và gián tiếp trên giấy tại Bộ phận tiếp nhận và Trả kết quả của cơ quan, đơn vị (phát và thu phiếu khảo sát được thiết kế sẵn).

+ Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người dân tại Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả xã, phường, thị trấn (cấp xã) trên địa bàn Thành phố. Theo kết quả khảo sát có khoảng 55,45% người dân hài lòng với phong cách phục vụ, giải quyết công việc của cán bộ công chức cấp xã trên địa bàn thành phố. Có tới 2,74% người dân có câu trả lời là “không hài lòng”, 0,39% người dân “rất chán nản”. Điều này cho thấy, CBCC cấp xã trên địa bàn TPCT phục vụ người dân đáp ứng yêu cầu, tuy nhiên vẫn có tỷ lệ nhất định chưa hoàn thành nghĩa vụ là “công bộc” của dân. Điều này, đòi hỏi CBCC cấp xã của Thành phố cần được tiếp tục đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng và nghiệp vụ giải quyết công việc.

Bảng 4.27: Mức độ hài lòng của người dân khi tiếp xúc với cơ quan hành chính cấp sở, cấp huyện và cấp xã

Mức độ		Quá chán nản	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng	Trung bình
Cấp xã	Số lượng	16	113	704	2.284	1.002	4.119	4.005
	Tỷ lệ	0,39%	2,74%	17,09%	55,45%	24,33%	100%	

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016)

+ Thống kê kết quả khảo sát theo từng lĩnh vực tại UBND cấp huyện, cấp xã. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của tổ chức, công dân khi tiếp xúc với cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp năm 2016 của TPCT cũng cho thấy kết quả ở cấp xã, lĩnh vực đất đai cũng có tỷ lệ người dân đánh giá quá chán nản và không hài lòng là cao nhất trong các lĩnh vực được khảo sát với tỷ lệ lần lượt là 0,85% và 5,85% (tăng lần lượt là 0,59% và 3,67% so với năm 2015).

Bảng 4.28: Thống kê kết quả khảo sát theo lĩnh vực của cấp xã

Mức độ		Quá chán nản	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng	Trung bình
Xây dựng nhà ở	Số lượng	3	15	103	310	97	528	3.915
	Tỷ lệ	0,57%	2,84%	19,51%	58,71%	18,37%	100%	
Đất đai	Số lượng	7	48	175	432	158	820	3.837
	Tỷ lệ	0,85%	5,85%	21,34%	52,68%	19,27%	100%	
Chính sách xã hội	Số lượng	1	20	100	385	179	685	4.053
	Tỷ lệ	0,15%	2,92%	14,60%	56,20%	26,13%	100%	
Tư pháp – Hộ tịch	Số lượng	4	26	297	1031	470	1828	4.060
	Tỷ lệ	0,22%	1,42%	16,25%	56,40%	25,71%	100%	
Lĩnh vực khác	Số lượng	1	4	24	115	96	240	4.254
	Tỷ lệ	0,42%	1,67%	10,00%	47,92%	40,00%	100%	
Tổng	Số lượng	16	113	699	2273	1000	4101	4.007
	Tỷ lệ	0,39%	2,76%	17,04%	55,43%	24,38%	100%	

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016)

+ Đánh giá về tinh thần, thái độ phục vụ của CBCCCQCX

Thống kê tình trạng lợi dụng chức vụ, quyền hạn trong đội ngũ CBCCCQCX thì 68,63% người được hỏi trả lời không có, và có 4,27% cho rằng có nhưng ít; và 0,76% cho rằng rất nhiều

Bảng 4.29: Thống kê tình trạng lợi dụng chức vụ, quyền hạn trong đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Mức độ		Không có	Có nhưng ít	Không biết	Nhiều	Rất nhiều	Tổng
Cấp xã	Số lượng	2879	179	1001	104	32	4195
	Tỷ lệ	68,63%	4,27%	23,86%	2,48%	0,76%	100%

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016)

Đánh giá về tình trạng chi thêm các khoản chi phí ngoài quy định: Cấp sở có 0,33% người được hỏi là có chi thêm tiền do gợi ý của công chức và 0,67% người trả lời có bồi dưỡng cho công chức để được giải quyết nhanh hơn.

Bảng 4.30: Thống kê về tình trạng chi thêm các khoản phí ngoài quy định

Mức độ		Không có chi thêm	Bồi dưỡng xuất phát từ tình cảm	Bồi dưỡng để được giải quyết hồ sơ nhanh hơn	Gợi ý của công chức đơn vị	Tổng
Cấp xã	Số lượng	3.865	145	85	27	4.122
	Tỷ lệ	93,77%	3,52%	2,06%	0,66%	100%

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016)

* Đánh giá về tinh thần trách nhiệm, sự tận tình, và rất nhiệt tình chu đáo của công chức tiếp nhận và giải quyết thủ tục hành chính: có 51,48% người được hỏi đánh giá là công chức nhiệt tình và 23,02% rất nhiệt tình, có 4,39% cho rằng CBCC ít nhiệt tình và 0,48% cho rằng không nhiệt tình.

Bảng 4.31: Thống kê đánh giá về tinh thần trách nhiệm, sự tận tình, chu đáo của công chức tiếp nhận và giải quyết thủ tục hành chính

Mức độ		Rất nhiệt tình	Nhiệt tình	Bình thường	Ít nhiệt tình	Không nhiệt tình	Tổng
Cấp xã	Số lượng	966	2.160	866	184	20	4.196
	Tỷ lệ	23,02%	51,48%	20,64%	4,39%	0,48%	100%

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016)

Về thời gian chờ đợi để công chức tiếp nhận và giải quyết hồ sơ: có 73,89% tỷ lệ người được hỏi đánh giá là công tác tiếp nhận, giải quyết hồ sơ nhanh chóng, trật tự; có 13,69% người được hỏi cho rằng phải chờ lâu do hồ sơ nhiều; Tỷ lệ người cho rằng phải chờ lâu do công chức làm chậm và bị chen ngang khi đang đợi đến lượt, lần lượt là 5,84% và 0,62%. Kết quả cho thấy người dân đánh giá là việc giải quyết hồ sơ nhanh chóng và trật tự hơn so với năm 2015, tuy nhiên vẫn có ý kiến cho rằng chờ lâu do công chức phải giải quyết nhiều hồ sơ.

Bảng 4.32: Thống kê cảm nhận về thời gian chờ đợi để được tiếp nhận giải quyết hồ sơ

Mức độ		Công tác tiếp nhận, giải quyết hồ sơ nhanh chóng, trật tự	Phải chờ lâu do hồ sơ nhiều	Phải chờ lâu do công chức làm chậm	Bị chen ngang khi đang đợi đến lượt	Không ý kiến	Tổng
Cấp xã	Số lượng	3.099	574	245	26	250	4.194
	Tỷ lệ	73,89%	13,69%	5,84%	0,62%	5,96%	100%

Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016)

4.4.4. Kết luận chung

Thứ nhất, NLQL của CBCCCQCX ảnh hưởng đến kết quả công việc của CBCCCQCX trên địa bàn TPCT. Trong đó, các yếu tố cấu thành NLQL của CBCCCQCX gồm kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, thái độ, phẩm chất của CBCCCQCX có quan hệ thuận chiều với kết quả công việc CBCCCQCX. Tuy nhiên, qua kết quả nghiên cứu và số liệu của Sở Nội vụ TPCT cho thấy, kết quả công việc của CBCCCQCX thông qua chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCCCQCX và mức độ hài lòng của người dân về giải quyết công việc của CBCC cấp xã trên địa bàn TPCT ở mức trung bình, thấp so với yêu cầu nhiệm vụ. Kết quả khảo sát cho thấy, ở cùng một vị trí CBCCCQCX nhưng có nhận định và đòi hỏi khác nhau về NLQL của mỗi cá nhân khi thực hiện nhiệm vụ. Do vậy, thời gian tới, chính quyền TPCT cần xây dựng được bộ khung năng lực thống nhất sử dụng trong công tác cán bộ CQCX thời gian tới.

Bảng 4.33. Phân tích kiến thức, kỹ năng cho cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

Đối tượng	Khó khăn, cản trở khi thực hiện nhiệm vụ	Nguyên nhân chính	Đề xuất đào tạo
Chủ tịch, phó chủ tịch HĐND xã	- Thiếu kỹ năng, đơn đốc, kiểm tra và giám sát.	- Thiếu kiến thức về quản lý nhà nước, quản lý kinh tế, kiến thức về pháp luật.	- Chuyên đề về quản lý nhà nước, quản lý kinh tế và pháp luật, nghiệp vụ kiểm tra giám sát.
Chủ tịch, phó chủ tịch UBND xã	- Phải quản lý, điều hành, lãnh đạo nhiều lĩnh vực chuyên môn của UBND xã.	- Lĩnh vực quản lý rộng, thiếu kiến thức về QLNN, quản lý kinh tế, pháp luật, và nghiệp vụ.	- Chuyên đề về QLNN, quản lý kinh tế, pháp luật, chuyên đề về thanh tra, kiểm tra giám sát.
Tài chính, kế toán	- Gặp khó khăn về quản lý tài chính - kế toán theo quy định; - Quản lý các dự án đầu tư xây dựng cấp xã; - Lập và quyết toán ngân sách xã.	- Nghiệp vụ chuyên môn còn chưa sâu.	- Chuyên đề về quản lý đầu tư xây dựng, quản lý thu chi ngân sách cấp xã, lập về quyết toán ngân sách.
Tư pháp, hộ tịch	- Lĩnh vực phụ trách rộng, thiếu kiến thức về chuyên ngành luật, luật đất đai còn thiếu; - Nghiệp vụ tuyên truyền phổ biến pháp luật cho người dân.	- Thiếu kiến thức về chuyên môn luật, lĩnh vực phụ trách nhiều loại hình, công việc nhiều.	- Chuyên đề về luật đất đai, nghiệp vụ về tuyên truyền giáo dục pháp luật
Địa chính, xây dựng	- Thiếu kỹ năng về chuyên ngành địa chính, xây dựng.	- Trình độ chuyên môn thấp, chủ yếu cán bộ có trình độ	- Các chuyên đề về luật đất đai, nghiệp vụ tuyên truyền phổ

Đối tượng	Khó khăn, cản trở khi thực hiện nhiệm vụ	Nguyên nhân chính	Đề xuất đào tạo
	- Trình độ đời sống người dân chưa cao.	trung cấp - Lĩnh vực phụ trách rộng, phức tạp.	biên pháp luật. - Chuyên đề về quản lý giám sát.
Văn phòng, thống kê	- Kỹ năng nghiệp vụ văn phòng, văn bản, quản lý lập hồ sơ lưu trữ, thống kê còn yếu - Nghiệp vụ tin học văn phòng chưa cao.	- Kỹ năng, tác phong làm việc còn chậm.	- Nghiệp vụ về soạn thảo văn bản, bồi dưỡng tin học.
Văn hóa - xã hội	- Thiếu kỹ năng, nghiệp vụ về tuyên truyền giáo dục về đường lối, của đảng và chính sách pháp luật của nhà nước. - Tổ chức các hoạt động của đoàn thể.	- Lực lượng mỏng, trình độ chuyên môn chưa cao, kỹ năng nghề nghiệp còn thấp.	- Kỹ năng về tuyên truyền giáo dục, tổ chức hoạt động đoàn thể.
Trưởng công an và chỉ huy trưởng quân sự	- Kỹ năng về đấu tranh, phòng chống tội phạm. - Lập hồ sơ xử lý vi phạm. - Kiến thức về pháp luật, tuyên truyền xử lý vi phạm hành chính.	- Thiếu kỹ năng về xử lý vi phạm hành chính, các quy định về pháp luật.	- Chuyên đề về nghiệp vụ đấu tranh phòng chống tội phạm, tệ nạn xã hội, các chuyên đề về luật.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thứ hai, hoạt động ĐTBD có tác động cùng chiều tới NLQL của CBCCCQX trên địa bàn TPCT. Trong đó, mỗi nội dung của hoạt động ĐTBD đều tác động cùng chiều tới từng yếu tố cấu thành NLQL của CBCCCQX trên địa bàn thành phố (kiến thức, kỹ năng, thái độ). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, NLQL của đội

ngũ CBCCCQCX TPCT cần được nhìn nhận cả về khả năng bố trí và phân công công việc cần thực sự phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ đối với từng chức vụ, chức danh. Vì nhân lực tốt nhưng không bố trí đúng chuyên môn, nghiệp vụ sẽ không phát huy được hết năng lực của CBCC. Ở khía cạnh khác, cũng cần xem xét đội ngũ CBCCCQCX được đánh giá có NLQL, phân công công việc hợp lý nhưng vẫn không đáp ứng được yêu cầu thì đó là do năng lực bản thân và khả năng thích ứng công việc của CBCC là chưa phù hợp. Đánh giá mỗi nội dung của hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX trên địa bàn TPCT thấy rõ hơn:

- Công tác xác định nhu cầu ĐTBĐ cho bộ máy chính quyền cấp xã trên địa bàn thành phố vẫn chưa được lãnh đạo các địa phương chú trọng; các địa phương vẫn chưa xây dựng cho đơn vị mình một đề án hay chương trình đào tạo CBCC cụ thể để triển khai thực hiện.

- Mục tiêu của việc ĐTBĐ nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng, phương pháp thực hiện nhiệm vụ trong hoạt động công vụ của CBCC và hoạt động nghề nghiệp của viên chức, góp phần xây dựng đội ngũ CBCC chuyên nghiệp, có phẩm chất đạo đức tốt, có bản lĩnh chính trị và năng lực, đáp ứng yêu cầu phục vụ nhân dân, sự nghiệp phát triển của đất nước. ĐTBĐ mới tập trung một số chuyên ngành như: Luật, Kinh tế, Hành chính, một số chuyên ngành khác như: Lưu trữ và Quản trị văn phòng, quản lý Văn hóa, địa chính ...; CBCC xã có sự thay đổi chức danh thường xuyên nên việc quy hoạch đào tạo gặp nhiều khó khăn.

- Việc lựa chọn đối tượng ĐTBĐ có ảnh hưởng tới NLQL của CBCCCQCX. CBCC cấp xã ít, mỗi chức danh phần lớn chỉ 01 người nên gặp khó khăn trong việc cử đi ĐTBĐ. Do đó, việc lựa chọn đối tượng ĐTBĐ chưa thực sự đồng bộ giữa số lượng, chất lượng và cơ cấu CBCCCQCX đi ĐTBĐ. Các nhóm đối tượng CBCC ở mặt này hoặc mặt khác còn chưa đạt các tiêu chuẩn theo qui định và còn nhiều bất cập. Một số CBCC nhận thức chưa đúng về ĐTBĐ chủ yếu là có bằng cấp để đạt các chuẩn lên chức, lên lương, coi nặng bằng cấp, động cơ chủ yếu đi học mà không phải để nâng cao trình độ, hiểu biết và năng lực công tác.

- Nội dung chương trình ĐTBĐ đã từng bước được đổi mới theo hướng tập trung ĐTBĐ nhằm chuẩn hóa tiêu chuẩn và trang bị cho CBCCCQCX TPCT các kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng lãnh đạo, quản lý chuyên môn, nghiệp vụ trên các lĩnh vực kinh tế - xã hội, phục vụ cho CNH, HĐH nông nghiệp, nông thôn trên địa bàn. Tuy nhiên, nội dung ĐTBĐ còn thiếu cân đối giữa việc trang bị kỹ năng với chuyên môn nghiệp vụ; một số lĩnh vực chưa sâu, còn nặng về lý thuyết, ít kiến thức

thực tiễn; chưa quan tâm nhiều đến đào tạo kiến thức quản lý chuyên ngành, lĩnh vực; việc mở các lớp bồi dưỡng theo chuyên đề có phần hạn chế.

- Phương pháp, hình thức tổ chức và lựa chọn cơ sở ĐTBĐ CBCCCQX đã theo hướng đa dạng hoá các hình thức đào tạo dài hạn, ngắn hạn; liên kết đào tạo với các cơ sở trong và ngoài địa bàn nhằm đáp ứng yêu cầu và kế hoạch đặt ra. Tuy nhiên, nhiên, việc lựa chọn hình thức và cơ sở ĐTBĐ chưa thực sự phù hợp; thời lượng bồi dưỡng đối với chương trình khung của bộ tài liệu chưa đồng đều về thời gian, nhiều chương trình có thời gian kéo dài làm ảnh hưởng đến công tác chung của địa phương do cùng một lúc có nhiều CBCC phải đi học; cơ sở vật chất của cơ sở ĐTBĐ chưa đầy đủ dẫn đến tình trạng chương trình đào tạo của các trường chưa phù hợp, đặc biệt kỹ năng hội nhập, phát triển.

- Kinh phí chi mới đáp ứng cho công bồi dưỡng, chưa tập trung công tác đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ theo nhu cầu thực tế hiện nay. Nguồn kinh phí ĐTBĐ hầu hết từ nguồn ngân sách của thành phố, nhu cầu tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao cho CBCC khó thực hiện khi phải ký hợp đồng thuê các cơ sở đào tạo có uy tín trong và ngoài thành phố vì kinh phí phát sinh cao so với các khoản chi theo quy định về việc lập dự toán, quản lý và sử dụng kinh phí từ ngân sách nhà nước dành cho công tác ĐTBĐ CBCC.

- Cơ chế, chính sách đối với CBCCCQX đi ĐTBĐ vẫn chưa đáp ứng nhu cầu thực tế của các đối tượng, đặc biệt là bố trí thời gian cho công tác đào tạo dài hạn; chính sách tiền lương không có điều chỉnh khi tham gia ĐTBĐ; cơ hội thăng tiến bố trí công chức sau đào tạo chưa rõ ràng, nhất quán.

- Địa phương hầu như không có sự kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo, do đó, việc bố trí CBCC sau đào tạo tại các địa phương nhìn chung vẫn chưa thật sự hợp lý, nhiều CBCC sau khi được đào tạo được bố trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo.

Thứ ba, để đáp ứng các yêu cầu, nhiệm vụ - cầu nối trực tiếp của hệ thống chính quyền nhà nước với nhân dân, thực hiện hoạt động quản lý nhà nước trên các lĩnh vực kinh tế, văn hóa, xã hội, an ninh trật tự, an toàn xã hội ở địa phương theo thẩm quyền được phân cấp; đảm bảo cho hoàn thành xây dựng nông thôn mới vào năm 2020, cũng như đáp ứng nhu cầu phát triển của Thành phố là trung tâm kinh tế, văn hoá - xã hội vùng đồng bằng sông Cửu Long, thì ngoài việc thường xuyên quan tâm, hỗ trợ, động viên khuyến khích CBCCCQX, luôn quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của đội ngũ CBCCCQX trên địa bàn; xác định rõ mục tiêu trong

thực hiện nhiệm vụ, công khai, minh bạch trong đánh giá CBCCCQCX, đồng thời ghi nhận sự đóng góp của mỗi cá nhân trong đơn vị, cũng như trang bị thêm các thiết bị phục vụ cho việc thực thi nhiệm vụ như thiết bị máy tính, bàn ghế, cơ sở vật chất, thiết bị làm việc,... thì việc đổi mới, hoàn thiện các hoạt động ĐTBĐ nhằm nâng cao NLQL đội ngũ CBCCCQCX trên địa bàn TPCT là một nhiệm vụ cần thiết hiện nay.

Tóm lại, sau khi giới thiệu khái quát về TPCT. Chương này đi sâu phân tích thực trạng và các nhân tố ảnh hưởng NLQL của CBCC cấp xã; cũng như thực trạng công tác ĐTBĐ CBCC cấp xã trên địa bàn TPCT. Từ đó, đã tập trung phân tích tác động của hoạt động ĐTBĐ tới NLQL của CBCCCQCX trên địa bàn TPCT theo cách tiếp cận mô tả và so sánh qua điều tra bằng bảng hỏi. Từ đó có đánh giá tổng quát về những kết quả đạt được, cũng như những hạn chế và nguyên nhân hạn chế mối quan hệ giữa công tác ĐTBĐ và NLQL của CBCC cấp xã trên địa bàn TPCT, làm cơ sở cho việc đề xuất ở chương 5.

CHƯƠNG 5
HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ NHẪM
NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN
CẤP XÃ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ

5.1. Mục tiêu, quan điểm của Thành phố Cần Thơ đối với hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

5.1.1. Mục tiêu

Văn kiện Đại hội Đảng bộ Thành phố Cần Thơ lần thứ XIII nêu rõ định hướng: *“Xây dựng hệ thống chính trị trong sạch, vững mạnh, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ xây dựng và phát triển thành phố trong thời kỳ CNH, HĐH”* với các giải pháp cụ thể nhằm đảm bảo cho Thành phố Cần Thơ phát triển với tốc độ cao và bền vững, do đó việc nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý của cơ quan HCNN các cấp là hết sức cần thiết, điều này được biểu hiện thông qua việc: đẩy mạnh cải cách hành chính, sắp xếp tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, quản lý đa ngành, đa lĩnh vực, minh bạch; xây dựng đội ngũ CBCC HCNN phải là một đội ngũ CBCC mẫn cán và chuyên nghiệp vừa có đạo đức tốt, tận tụy phục vụ nhân dân vừa thành thạo nghiệp vụ.

a) Tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo chuyên môn đối với các chức danh cán bộ chuyên trách và công chức cấp xã; tập huấn bồi dưỡng kỹ năng cho CBCC xã, phường, thị trấn theo hướng dẫn của Bộ Nội vụ cho các đối tượng mới tuyển dụng hoặc được bổ nhiệm mới; ưu tiên đào tạo CBCC hiện nay đang thiếu chuẩn, CBCC diện quy hoạch, CBCC người dân tộc thiểu số nhằm đáp ứng tiêu chuẩn chức danh theo quy định;

b) Về lý luận chính trị: Đào tạo theo tiêu chuẩn quy định của từng chức danh và CBCC trong quy hoạch. Tăng cường đào tạo trình độ trung cấp lý luận chính trị cho cán bộ chuyên trách Đảng, chính quyền và công chức đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao;

c) Về chuyên môn nghiệp vụ: Đào tạo CBCC cấp xã theo tiêu chuẩn của từng chức danh và ngạch công chức.

Chú trọng đào tạo đại học đối với cán bộ chuyên trách, công chức tạo điều kiện nâng chuẩn theo nhu cầu phát triển của kinh tế - xã hội của thành phố.

d) Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ:

- Bồi dưỡng nguồn cán bộ cấp xã cho các chức danh chủ chốt để đáp ứng yêu cầu nhân lực cho các nhiệm kỳ kế tiếp;

- Bồi dưỡng kiến thức QLNN theo tiêu chuẩn ngạch công chức;
- Tiếp tục bồi dưỡng các chuyên đề cho CBCC theo bộ tài liệu của Bộ Nội vụ ban hành thực hiện theo Quyết định số 1956/QĐ-TTg ngày 27 tháng 11 năm 2009 của Thủ tướng Chính phủ.

Dự kiến CBCC được cử đi ĐTBD:

- Đào tạo: 387 lượt;
- Bồi dưỡng: 180 lượt.
- Kinh phí thực hiện: dự kiến 6.084.480.000 (Sáu tỷ không trăm tám mươi bốn triệu bốn trăm tám mươi nghìn đồng) từ nguồn NSNN, do địa phương cân đối.

Kế hoạch giai đoạn 2019 - 2025

a) Tổng số CBCC dự kiến được cử đi ĐTBD:

- Đào tạo: 1.145 lượt;
- Bồi dưỡng: 960 lượt.

b) Kinh phí thực hiện: dự kiến 27.731.000.000 (Hai mươi bảy tỷ bảy trăm ba mươi một triệu đồng) từ nguồn NSNN, do địa phương cân đối.

5.1.2. Quan điểm hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ

5.1.2.1. Hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã cần phải xuất phát từ nhu cầu địa phương

Công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở Thành phố Cần Thơ diễn ra trong điều kiện của thời đại công nghệ thông tin, kinh tế tri thức, toàn cầu hoá, cạnh tranh và hội nhập đòi hỏi phải lựa chọn hướng phát triển NNL khả dụng. Do vậy ĐTBD CBCCCQCX phải biết phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu; đồng thời tận dụng cơ hội, hạn chế thách thức đối với đội ngũ CBCCCQCX trên địa bàn Thành phố Cần Thơ theo hướng kiện toàn theo hướng tinh giảm đầu mối, phân định rõ chức năng, nhiệm vụ. Hội đồng nhân dân các cấp tăng cường thực hiện chức năng, nhiệm vụ đạt hiệu quả tốt, đặc biệt là hoạt động giám sát, thẩm tra thực thi chủ trương chính sách của Đảng, pháp luật và nhà nước. Vai trò quản lý điều hành của UBND ngày càng hiệu quả, giải quyết kịp thời những vấn đề nảy sinh. Công tác cải cách thủ tục hành chính tập trung thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông phục vụ tốt hơn nhu cầu của nhân dân và doanh nghiệp.

Bảng 5.1: Điểm mạnh, điểm yếu và những cơ hội và thách thức đối với đội ngũ cán bộ cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

<p>Điểm mạnh(S):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hầu hết CBCCCQCX là người địa phương do đó họ rất am hiểu tình hình địa bàn công tác. - CBCCCQCX có đạo đức, lối sống lành mạnh; trách nhiệm với công việc. - Điều kiện làm việc của CBCCCQCX xã thuận lợi. - Công tác ĐTBĐ có sự quan tâm, ủng hộ của các cấp lãnh đạo. 	<p>Điểm yếu(W):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trình độ chuyên môn của CBCCCQCX còn thấp chủ yếu là trình độ trung cấp, sơ cấp. - Hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX chưa thường xuyên. - Trình độ tin học, ngoại ngữ còn thấp - Trình độ quản lý, phong cách làm việc chậm đổi mới, tính chuyên nghiệp chưa cao. - Tỷ lệ nữ tham gia công tác trong đơn vị xã còn thấp - Cán bộ có độ tuổi (trên 50 tuổi) còn chiếm tỷ lệ cao, độ tuổi công tác của cán bộ chuyên trách còn cao.
<p>Cơ hội(O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chủ trương đào tạo bồi dưỡng CBCCCQCX tiếp tục được quan tâm, chú trọng và đầu tư. - Chính sách về tiền lương, phụ cấp đang dần được cải thiện. - Học sinh, sinh viên tốt nghiệp cao đẳng, đại học chưa có việc làm tại địa phương là nguồn bổ sung cho cán bộ cấp xã. 	<p>Thách thức(T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mức lương, phụ cấp cho CBCCCQCX còn thấp. - Kinh phí cho các hoạt động ĐTBĐ chưa đáp ứng nhu cầu thực tế; - Trách nhiệm về việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ lý luận chính trị của một số cán bộ còn chưa cao. - Chính sách thu hút nhân tài và đãi ngộ CBCCCQCX chưa đủ mạnh và hấp dẫn.

5.1.2.2. Hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã nhằm từng bước xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã theo hướng chuyên nghiệp hoá

Do tổ chức bộ máy và phương tiện làm việc chưa đồng bộ như cấp quận, huyện và tỉnh, thành phố, mặc dù được bố trí theo từng chức vụ, chức danh cụ thể trong bộ máy chính quyền cấp xã, nhưng hầu hết CBCCCQCX điều kiêm nhiệm nhiều chức vụ khác, ranh giới giữa cán bộ đảng, chính quyền, đoàn thể vẫn không rạch ròi nên khi quyết định công việc của địa phương phải phối hợp để giải quyết. Ngay các CBCC chuyên môn hóa cũng không hoàn toàn được chuyên môn hóa, ít nhiều còn kiêm nhiệm nhiều việc khác. Việc phân vai cho từng loại CBCC cũng chỉ là tương đối, vì họ là cấp hành động, không phải chủ trương, chỉ đạo nhiều, mà phải phối hợp để thi hành giải quyết công việc của địa phương, kể cả công việc tự quản. Chế độ và lề lối làm việc của đội ngũ CBCCCQCX còn nghiệp dư, chưa theo quy định chung mà phụ thuộc vào tình hình cụ thể của địa phương để giải quyết công việc thường xuyên, hay đột xuất. Vì vậy, hoàn thiện hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX là nhằm từng bước xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC cấp xã theo hướng chuyên nghiệp hoá, đáp ứng mục tiêu xây dựng nền hành chính nhà nước trong sạch, vững mạnh và chuyên nghiệp hoá, hoạt động có hiệu lực và hiệu quả từ Trung ương đến cơ sở.

5.1.2.3. Hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên cơ sở xác định rõ vị trí, vai trò của cán bộ, công chức cấp xã; coi cán bộ, công chức cấp xã là một bộ phận cấu thành trong tổng thể đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước

Quan điểm này xuất phát từ vị trí, vai trò của chính quyền cấp xã và đội ngũ CBCCCQCX trong hệ thống tổ chức bộ máy chính quyền nhà nước Việt Nam hiện nay. Mặc dù cấp xã chưa được thừa nhận là cấp tự quản, nhưng trong quá trình đổi mới hoạt động nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của các cấp chính quyền đã có sự phân cấp mạnh mẽ cho cấp xã. CBCCCQCX là những người hoạt động theo thẩm quyền được pháp luật quy định, phải chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước nhân dân địa phương và cơ quan nhà nước cấp trên. Là một bộ phận của đội ngũ CBCC nhà nước, họ phải thực thi công vụ; có những yêu cầu về phẩm chất, năng lực và trình độ nhất định; có nhiệm vụ và quyền lợi nhất định. Vì vậy, các chế độ chính sách đối với đội ngũ CBCCCQCX cần được đảm bảo bình đẳng với CBCC cấp trên. Đây là quan điểm chủ đạo, tạo điều kiện tiền đề để hoạt động ĐTBĐ cho đội ngũ CBCC cấp xã trong thời gian tới.

5.1.2.4. Hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã cần phải đặt trong tiến trình đổi mới và hoàn thiện các chính sách của Nhà nước đối với cán bộ công chức nhà nước

Quan điểm, nguyên tắc xây dựng đội ngũ CBCC nhà nước nói chung và CBCCCQCX nói riêng bao gồm hai bộ phận cấu thành: “xây dựng đội ngũ cán bộ công chức” và “đổi mới công tác cán bộ”. Hai bộ phận này liên hệ mật thiết với nhau, tác động qua lại, phải được tiến hành đồng thời trên những nguyên tắc chung về tổ chức quyền lực nhà nước. Vì vậy, đổi mới hoạt động ĐTBĐ CBCCCQCX cần phải đặt trong tiến trình đổi mới và hoàn thiện các chính sách của Nhà nước đối với cán bộ công chức nhà nước. Nghĩa là, triệt để tuân thủ nguyên tắc tập trung dân chủ, bảo đảm tính toàn diện trên tất cả các phương diện, các lĩnh vực từ chủ trương, cơ chế chính sách cho đến tổ chức hoàn thiện, đồng thời phải tiến hành đồng bộ trên tất cả các khâu từ quy hoạch, ĐTBĐ, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, phân công phân cấp quản lý; mọi phương hướng đổi mới công tác ĐTBĐ CBCCCQCX phải đảm bảo sự phù hợp với điều kiện thực tế mà quá trình đổi mới đặt ra, thích ứng với nhiệm vụ CNH, HĐH đất nước trong điều kiện hội nhập, phù hợp với thông lệ quốc tế.

5.1.2.5. Hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã phải bảo đảm sự đồng bộ giữa số lượng với nâng cao chất lượng, đồng bộ về cơ cấu

ĐTBĐ CBCCCQCX không chỉ thể hiện ở sự gia tăng về số lượng, mà cơ bản hơn là sự chuyển biến về chất lượng và đồng bộ hoá về cơ cấu. Có như vậy đội ngũ CBCCCQCX mới đáp ứng được yêu cầu phát triển đa dạng hoá về ngành nghề, ngày một hiện đại của CNH, HĐH. Chất lượng đội ngũ CBCCCQCX được bảo đảm bằng thể chất tốt, có sức chịu đựng với các áp lực công việc; nâng cao chất lượng đội ngũ CBCCCQCX từ việc rèn luyện, xây dựng những phẩm chất cần có của những lao động chuyên nghiệp trên mọi lĩnh vực mà quá trình đẩy mạnh CNH, HĐH đang đòi hỏi. Những phẩm chất đó cho phép phát huy cao nhất những giá trị truyền thống, khắc phục những tâm lí, những thói quen đang là rào cản, đặc biệt là trau dồi tình cảm với quê hương, với nghề nghiệp, có khả năng vượt qua những khó khăn, thử thách vươn lên. Đồng bộ hoá về cơ cấu bao gồm từ cơ cấu về độ tuổi, về giới, có vai trò rất quan trọng trong việc bảo đảm sự thành công của chính sách phát triển đội ngũ CBCCCQCX và thành công của quá trình CNH, HĐH.

5.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

5.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên quan trọng trong hoạt động ĐTBD CBCC cho chính quyền địa phương. Xác định nhu cầu ĐTBD CBCCCQCX cần dựa trên nguyên tắc là:

$$\begin{array}{rcccl} \text{Nhu cầu ĐTBD} & & \text{Năng lực cần có của} & & \text{Năng lực hiện có của} \\ \text{CBCCCQCX} & = & \text{CBCCCQCX} & - & \text{CBCCCQCX} \end{array}$$

Quy trình lập kế hoạch đánh giá nhu cầu đào tạo CBCCCQCX gồm các bước sau:

- Rà soát lại thực trạng đội ngũ CBCCCQCX theo quy hoạch chưa đạt các mặt kiến thức theo tiêu chuẩn quy định.

- Đánh giá sự thiếu hụt kiến thức, kỹ năng của CBCCCQCX: Đây là quá trình xem xét, so sánh yêu cầu của công việc được phản ánh trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc với trình độ thực có của CBCCCQCX để phát hiện ra sự bất cập giữa trình độ của CBCCCQCX với yêu cầu của công việc nhằm xác định công việc nào cần được đào tạo.

- Khảo sát và xác định nhu cầu đầu vào để thiết kế chương trình, nội dung đào tạo.... Quá trình này được thực hiện có tính chu kỳ khi các yêu cầu công việc thay đổi hoặc nền hành chính đòi hỏi cao hơn, yêu cầu về năng lực, kỹ năng cần thiết của CBCCCQCX có thể thay đổi tương ứng thông qua đào tạo để đáp ứng nhu cầu công việc và năng lực mới.

- Nhu cầu đào tạo theo năng lực, kỹ năng của CBCCCQCX được xác định thông qua cuộc điều tra, đánh giá trực tiếp về năng lực, kỹ năng hiện có của khách thể nghiên cứu. Nhu cầu ĐTBD có thể được phân loại theo mức độ ưu tiên khác nhau: mức độ cần thiết và mức độ thành thạo. Ở mỗi nhóm mức độ kỹ năng này được chia tiếp thành mức độ cao và mức độ thấp.

Trên cơ sở những công việc (nhiệm vụ) của CBCCCQCX, từ đó thiết kế bảng hỏi để xác định những kỹ năng cần thiết nhằm đáp ứng vị trí, chức trách CBCCCQCX; đồng thời, khách thể đánh giá mức độ thành thạo của mình trên mỗi kỹ năng cần thiết tương ứng (ngoài những kỹ năng được nêu ở các câu hỏi đóng, hoặc câu hỏi mở nhằm phát hiện thêm những kỹ năng cần thiết mà các CBCCCQCX cung cấp). Để xác định

danh mục những kỹ năng cần thiết, khách thể cần đánh giá theo 5 mức độ ở mỗi kỹ năng: điểm 5 - là mức đánh giá cao nhất và điểm 1 - thấp nhất. Mức độ thành thạo của mỗi kỹ năng cũng được khách thể đánh giá thành 5 mức độ tương tự.

5.2.2. Hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Nhiệm vụ của ĐTBĐ hiện nay không còn như trước đây, mà nó phải hướng tới xây dựng và phát triển trong một thế giới liên tục biến đổi với sự cạnh tranh gay gắt và quyết liệt. Do vậy chúng ta không chỉ phải sửa chữa những sai lầm, thiếu sót, mà còn phải nâng cao cái đã có, thay đổi cái đang còn được coi là phù hợp nhưng có xu thế không còn phù hợp trong tương lai. Do đó, khi các nhu cầu đào tạo và phát triển đã được xác định, bước tiếp theo là phải chuyển các yêu cầu này thành các mục tiêu đào tạo hay các kết quả mong muốn của hoạt động đào tạo.

Mục tiêu ĐTBĐ CBCCCQCX là nhằm trang bị, củng cố và nâng cao kiến thức, năng lực thực tiễn, điều hành và thực thi công vụ. Do đó, hoạt động ĐTBĐ phải kết hợp trang bị kiến thức chuyên môn, kỹ năng và nghiệp vụ tại cơ sở. Tập trung ĐTBĐ kỹ năng công tác, ưu tiên các kỹ năng CBCC còn yếu như giao tiếp, tiếp dân, tham mưu, đề xuất giải quyết công việc, soạn thảo văn bản, hòa giải.

Các chương trình bồi dưỡng nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, NLQL hành chính, quản lý kinh tế - xã hội đáp ứng yêu cầu công tác lãnh đạo, quản lý, điều hành và thực thi công vụ cho CBCCCQCX TPCT; đồng thời phục vụ cho việc triển khai hiệu quả Chương trình mục tiêu quốc gia xây dựng nông thôn mới của huyện giai đoạn 2017 – 2020;

Các xã, phường trên địa bàn thành phố Cần Thơ phải xuất phát từ chiến lược phát triển kinh tế xã hội của mình và đánh giá nguồn nhân lực hiện có để xác định mục tiêu đào tạo cho công chức trong những năm đến.

Căn cứ vào bảng phân tích công việc và tiêu chuẩn quy định cụ thể của từng vị trí chức danh công chức hành chính hiện có nhằm xác định mục tiêu đào tạo phù hợp với từng chức danh công chức. Qua đó, xác định trong những năm đến đào tạo trình độ chuyên môn cho công chức tại các bộ phận phòng ban. Ngoài kiến thức chuyên môn, cũng cần xác định các kiến thức về lý luận chính trị, kiến thức quản lý kinh tế, quản lý nhà nước là điều rất cần thiết.

Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng phải đảm bảo tính tiên tiến, đảm bảo cho học viên có thể tiếp thu được nhưng cũng đòi hỏi học viên phải không ngừng nỗ lực trong học tập, có như vậy thì việc đào tạo mới thực sự mang lại hiệu quả.

Các mục tiêu trong một chương trình bồi dưỡng, đào tạo cần được xây dựng khoa học và hợp lý, tạo điều kiện cho học viên có thể tiếp thu nhanh hơn và vận dụng được những kiến thức vừa học.

5.2.3. Hoàn thiện công tác xác định đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng và thời gian đào tạo

Theo Nghị định 101/2017/NĐ-CP vừa ban hành, từ ngày 21-10-2017, CBCC được cử đi đào tạo (trình độ trung cấp trở lên) bằng ngân sách nhà nước hoặc kinh phí do cơ quan quản lý cấp.

Thủ trưởng đơn vị là người chịu trách nhiệm trong việc cho phép CBCC trong đơn vị được cử đi học cái gì, ở đâu. Khi xét, cử CBCCCQCX đi ĐTBĐ phải đảm bảo các điều kiện, tiêu chuẩn của đối tượng được cử đi ĐTBĐ theo quy định của pháp luật.

Đối tượng tham dự các lớp ĐTBĐ CBCCCQCX gồm các chức danh sau:

- Chủ tịch HĐND, Phó Chủ tịch HĐND xã;
- Chủ tịch UBND, Phó Chủ tịch UBND xã;
- Trưởng Công an xã;
- Chỉ huy trưởng Quân sự xã;
- Công chức văn phòng - thống kê xã;
- Công chức địa chính - xây dựng - đô thị và môi trường (đối với phường, thị trấn) hoặc địa chính - nông nghiệp - xây dựng và môi trường (đối với xã);
- Công chức tài chính - kế toán xã;
- Công chức tư pháp - hộ tịch xã;
- Công chức văn hóa - xã hội xã;
- Cán bộ nguồn trong diện quy hoạch của xã.

Không cử CBCCCQCX đi học nếu không có trong kế hoạch đã được phê duyệt hàng năm; trong cùng một thời điểm chỉ được cử CBCCCQCX tham gia một lớp ĐTBĐ; không cử CBCCCQCX cùng 1 thời điểm tham gia 2 khóa ĐTBĐ.

Việc cử đi học phải phân kỳ hợp lý số lượng CBCCCQCX cử đi ĐTBĐ hàng năm/biên chế, tránh tình trạng đi học cùng thời điểm quá nhiều, ảnh hưởng đến nhiệm vụ chung của địa phương.

Các trường hợp CBCCCQCX tự túc kinh phí đi học hoặc học ngoài giờ hành chính cũng phải có quyết định của cơ quan thẩm quyền và kịp thời để đảm bảo các

chính sách cho người đi học về sau.

Không cử CBCCCQCX đi đào tạo trái ngành nghề với vị trí việc làm của CBCCCQCX; ưu tiên ĐTBĐ CBCCCQCX là nữ, người dân tộc thiểu số, đối tượng quy hoạch chức danh lãnh đạo nhưng chưa đủ chuẩn.

Đào tạo sau đại học đối với CBCC có đủ những điều kiện sau: thời gian công tác từ 3 năm trở lên, không kể thời gian tập sự (quy định hiện tại là 5 năm); liên tục 2 năm trước thời điểm đi học hoàn thành tốt nhiệm vụ, không quá 40 tuổi (tính từ thời điểm bắt đầu đào tạo và hoàn thành tốt nhiệm vụ). Đồng thời, CBCC phải cam kết thực hiện nhiệm vụ, công vụ tại cơ quan, đơn vị sau khi hoàn thành chương trình đào tạo trong khoảng thời gian ít nhất gấp 2 lần thời gian đào tạo (quy định hiện tại là 3 lần). Chuyên ngành đào tạo thích hợp với công việc CBCC đang đảm nhiệm.

Đối với các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn, bồi dưỡng theo chức vụ, bồi dưỡng theo vị trí việc làm và bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch, lãnh đạo cấp trên đặc biệt quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi cho CBCCVC nâng cao nghiệp vụ chuyên môn và thực thi tốt nhiệm vụ.

CBCCCQCX khi được cử đi học, nghỉ học phải có lý do chính đáng, tùy theo mức độ vi phạm, có hình thức xử lý kỷ luật theo quy định.

CBCCCQCX học thêm để nâng cao kiến thức là cần thiết, nhưng vấn đề là bố trí người đi học như thế nào để không ảnh hưởng đến công việc của địa phương. Để làm được việc này không nhất thiết phải cấm đi học trong giờ làm việc, mà cần thực hiện tốt việc định biên và khoán kinh phí cụ thể, chính xác theo chức năng, nhiệm vụ của từng cơ quan, đơn vị hưởng lương từ ngân sách.

Hiện nay, việc xác định đối tượng đào tạo và thời gian đào tạo cụ thể đối với các chức danh có 4 hình thức bồi dưỡng gồm:

- Tập sự; bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch công chức, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp;

- Bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo, quản lý;

- Bồi dưỡng theo yêu cầu của vị trí việc làm. Với loại hình đào tạo này áp dụng cho các bộ phận chức danh chuyên môn như: tài chính - kế toán, tư pháp - hộ tịch, văn hóa - xã hội... về kỹ năng giao tiếp về cách thức thực hiện các văn bản mới của cơ quan cấp trên; Bồi dưỡng, cập nhật những kiến thức về đường lối chủ trương chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước; bổ túc kỹ năng nghiệp vụ, kỹ năng quản lý Nhà nước, kỹ năng ứng xử và ra quyết định cho đội ngũ cán bộ chính quyền cơ sở.

- Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyên ngành bắt buộc hàng năm (thời gian thực hiện tối thiểu là 1 tuần/năm; một tuần được tính bằng 5 ngày học, một ngày học 8 tiết). Với loại hình đào tạo này áp dụng cho các ngành nghề như: Văn phòng - Thống kê, Tài chính - Kế toán, Địa chính - Xây dựng, Tư pháp - Hộ tịch.

Nội dung bồi dưỡng gồm: Lý luận chính trị; kiến thức quốc phòng và an ninh; kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước; kiến thức quản lý chuyên ngành, chuyên môn, nghiệp vụ; đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp; kiến thức hội nhập quốc tế; tiếng dân tộc, tin học, ngoại ngữ.

ĐTBD phải căn cứ vào tiêu chuẩn ngạch công chức, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức; tiêu chuẩn chức vụ lãnh đạo, quản lý; vị trí việc làm; gắn với công tác sử dụng, quản lý CBCC, viên chức, phù hợp với kế hoạch ĐTBD và nhu cầu xây dựng, phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị.

5.2.4. Hoàn thiện công tác xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Từng vị trí công việc, từng chức danh sẽ có các yêu cầu khác nhau, các kỹ năng khác nhau, do đó, công tác ĐTBD phải xem việc ĐTBD theo nhu cầu là một nội dung quan trọng để nâng cao năng lực thực thi công vụ cho công chức. Công việc này cũng đòi hỏi gắn với bảng mô tả công việc, công tác khảo sát đánh giá chất lượng các kỹ năng của công chức và cần có sự phối hợp giữa cơ sở đào tạo, cơ quan quản lý công chức và cơ quan quản lý công tác ĐTBD CBCC.

Những chương trình cần ĐTBD cho các chức vụ, chức danh CBCCCQCX trên địa bàn TPCT được định hướng theo bảng sau:

Bảng 5.2: Chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho các chức vụ, chức danh cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ

Chức danh	Kiến thức ĐTBD		
	Kiến thức cần đào tạo	Kỹ năng cần ĐTBD	Thái độ
Chủ tịch, PCT HĐND	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp chuyên môn trở lên • Trung cấp quản lý hành chính Nhà nước; • Quản lý kinh tế • Trung cấp lý luận 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ tọa, điều hành các cuộc họp • Quan hệ với cấp trên, với cấp dưới và với dân • Giám sát việc thực hiện công việc đã phân 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch

Chức danh	Kiến thức ĐTBĐ		
	Kiến thức cần đào tạo	Kỹ năng cần ĐTBĐ	Thái độ
	chính trị <ul style="list-style-type: none"> Tin học văn phòng Anh văn giao tiếp 	công <ul style="list-style-type: none"> Diễn thuyết trước công chúng 	<ul style="list-style-type: none"> Hòa đồng Yêu nghề
CT, PCT UBND	<ul style="list-style-type: none"> Trung cấp chuyên môn trở lên Trung cấp quản lý hành chính Nhà nước; Quản lý kinh tế Trung cấp lý luận chính trị Tin học văn phòng Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> Quản lý, điều hành công việc của UBND” Xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội Lãnh đạo và tổ chức thực hiện thu, chi ngân sách Thực hiện quy hoạch, quản lý và sử dụng đất đai Giám sát việc thực hiện công việc đã phân công Chỉ đạo phòng chống tệ nạn xã hội Tổ chức tuyên truyền, phổ biến giáo dục pháp luật cho nhân dân Quan hệ với cấp trên, với cấp dưới và với dân Soạn thảo văn bản và viết báo cáo Quản lý sự thay đổi, xử lý các vấn đề thay đổi Tiếp dân và giải quyết 	<ul style="list-style-type: none"> Chủ động Cầu tiến Sáng tạo Liêm chính Trung thực Công bằng Minh bạch Hòa đồng Yêu nghề

Chức danh	Kiến thức ĐTBĐ		
	Kiến thức cần đào tạo	Kỹ năng cần ĐTBĐ	Thái độ
		khiêu nại, tố cáo của dân <ul style="list-style-type: none"> • Thực hiện các dự án vừa và nhỏ ở địa phương • Giải quyết tranh chấp đất đai ở cơ sở • Chủ tọa, điều hành các cuộc họp • Quy hoạch, lựa chọn và sử dụng công chức cấp xã và cán bộ thôn • Quản lý về giáo dục, văn hoá, thể dục thể thao • Quản lý di sản văn hoá, phát triển văn hoá dân tộc • Thực hiện công tác an ninh, quốc phòng • Xây dựng và thực hiện Quy chế làm việc • Diễn thuyết trước công chúng 	
Công chức Tài chính - Kế toán	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp Tài chính - Kế toán. • Lý luận chính trị • Quản lý nhà nước • Tin học văn phòng • Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • Phần mềm Kế toán • Kỹ năng soạn thảo văn bản • Ứng xử, giao tiếp với công dân, tổ chức • Kiến thức về nghiệp vụ và luật kế toán 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch • Hòa đồng • Yêu nghề

Chức danh	Kiến thức ĐTBĐ		
	Kiến thức cần đào tạo	Kỹ năng cần ĐTBĐ	Thái độ
Công chức Tư pháp - Hộ tịch	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp Luật • Lý luận chính trị; • QLNN • Tin học văn phòng • Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiến thức về pháp luật • Luật Hành chính • Giao tiếp với công dân, tổ chức • Kỹ năng soạn thảo văn bản 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch • Hòa đồng • Yêu nghề
Công chức Địa chính - xây dựng - đô thị/ công chức Địa chính - nông nghiệp - xây dựng và môi trường	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp Địa chính hoặc Xây dựng, nông nghiệp, môi trường • Lý luận chính trị • QLNN • Tin học văn phòng • Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • Kỹ năng khảo sát, đo đạc và lập hồ sơ địa chính • Phần mềm tin học chuyên ngành • Kỹ năng soạn thảo văn bản • Ứng xử với công dân, tổ chức • Kiến thức về pháp luật, Quản lý đất đai 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch • Hòa đồng • Yêu nghề
Công chức Văn phòng - Thống kê	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp Văn thư - Lưu trữ; • Trung cấp Hành chính hoặc trung cấp Luật • Lý luận chính trị” • QLNN • Tin học văn phòng • Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • Kỹ năng soạn thảo văn bản • Kiến thức về pháp luật • Kinh tế kế hoạch • Thống kê kinh tế • Thu thập, tổng hợp, xử lý thông tin 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch • Hòa đồng • Yêu nghề
Công chức	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp Văn hóa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiến thức về pháp luật 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động

Chức danh	Kiến thức ĐTBĐ		
	Kiến thức cần đào tạo	Kỹ năng cần ĐTBĐ	Thái độ
Văn hoá - Xã hội	<ul style="list-style-type: none"> - Nghệ thuật hoặc trung cấp quản lý văn hóa thông tin hoặc trung cấp nghiệp vụ Lao động - thương binh - Xã hội • Lý luận chính trị • QLNN • Tin học văn phòng • Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • QLNN về lao động, • văn hóa và xã hội • Ứng xử, giao tiếp với công dân, tổ chức • Kỹ năng soạn thảo văn bản 	<ul style="list-style-type: none"> • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch • Hòa đồng • Yêu nghề
Trưởng công an xã	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp chuyên môn ngành Công an • Lý luận chính trị • QLNN • Tin học văn phòng • Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiến thức về pháp luật • Kiến thức quản lý an ninh, trật tự an toàn xã hội • Kỹ năng sử dụng quân trang, quân dụng • Kỹ năng soạn thảo văn bản 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch • Hòa đồng • Yêu nghề
Chỉ huy trưởng Quân sự	<ul style="list-style-type: none"> • Trung cấp quân sự của sĩ quan dự bị” cấp phân đội trở lên • Lý luận chính trị” • QLNN • Tin học văn phòng • Anh văn giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiến thức về pháp luật • Kiến thức về an ninh quốc phòng • Kỹ năng sử dụng quân trang, quân dụng • Kỹ năng soạn thảo văn bản 	<ul style="list-style-type: none"> • Chủ động • Cầu tiến • Sáng tạo • Liêm chính • Trung thực • Công bằng • Minh bạch • Hòa đồng • Yêu nghề

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

5.2.5. Hoàn thiện công tác lựa chọn loại hình và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ,

công chức chính quyền cấp xã

Đa dạng hóa đào tạo đang trở thành xu thế tất yếu, nó gắn bó chặt chẽ với phương châm xã hội hóa giáo dục, tạo ra một xã hội học tập. Đa dạng hóa ĐTBĐ CBCC nói chung, CBCCCQCX nói riêng là con đường cơ bản thực hiện mục tiêu xây dựng nguồn nhân lực cho công nghiệp hóa.

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, nhiều người không có điều kiện đến trường, đến lớp học nhưng họ vẫn phát huy được khả năng tự học rất hiệu quả. Vì vậy, không nên quan niệm cứng nhắc việc học của CBCC là phải đến trường, đến lớp. CBCC có thể nâng cao trình độ bằng kiến thức tự học của họ, bởi kiến thức trên tất cả các lĩnh vực luôn được cập nhật, bổ sung và đổi mới nhanh chóng. Những người không thường xuyên nắm bắt, cập nhật những thông tin, kiến thức mới, tự bằng lòng với những hiểu biết phổ thông hoặc lượng kiến thức cơ bản được học trên ghế nhà trường sẽ nhanh chóng lạc hậu so với yêu cầu công việc, với thời đại. Vì vậy, tự học trở thành phương thức đào tạo quan trọng nhất đối với CBCC. Có hai hình thức cơ bản trong tự học liên quan chặt chẽ với nhau: thông qua thực tiễn công việc và nghiên cứu lý luận. Cả hai việc đều quan trọng, không thông qua thực tiễn thì nhận thức lý luận trở thành kinh viện, không sâu sắc, sống động, không phản ánh đúng thực tiễn; không nghiên cứu, không có lý luận, không cập nhật kiến thức thì không thể nhìn nhận đúng đắn tình hình thực tiễn, không giải quyết được các vấn đề của thực tiễn. Trong thực tiễn hiện nay, việc tự học của công chức hành chính có phần bị xem nhẹ, nhiều người ít đọc, ngại đọc, ngại nghiên cứu. Tự học trước hết phụ thuộc vào mong muốn của người học để nâng cao trình độ, nâng cao sự hiểu biết bản thân, đồng thời phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, vào phong trào chung, không khí chung trong cộng đồng. Để phát triển phong trào tự học cần tác động vào cả ba yếu tố nói trên. Cần có những quy chế động viên, khuyến khích công chức hành chính tích cực nâng cao trình độ bằng phương pháp tự học; công chức hành chính phải coi tự học như là một giải pháp hữu ích để tự “làm mới” mình, làm cho mình “lớn lên” để có thể đáp ứng và giải quyết được các vấn đề đặt ra trong công việc, trong cuộc sống. Từ đó, giảm dần phạm vi bao cấp của nhà nước trong ĐTBĐ CBCC; tránh tràn lan, lãng phí.

Đa dạng hóa hình thức tổ chức đào tạo là tạo điều kiện thuận lợi cho mọi loại đối tượng có nhu cầu có thể được đào tạo. Ngoài những hình thức tổ chức đào tạo phổ biến hiện nay như: chính quy tập trung; vừa học, vừa làm, cần đặc biệt quan tâm đến các hình thức “ĐTBĐ gắn với chuyển giao công nghệ”, “ĐTBĐ CBCCCQCX theo chương trình, dự án”. Điều này góp phần khắc phục nhược điểm rất lớn và phổ biến trong công tác ĐTBĐ ở nước ta là “nặng tính lý thuyết” mà “yếu tính thực tiễn” và

“kém khả năng thực hành”.

Vì vậy, Thành phố Cần Thơ cần rà soát danh mục phân cấp tổ chức ĐTBĐ CBCC dựa trên phân cấp quản lý của các cơ quan quản lý và năng lực hoạt động của các cơ sở ĐTBĐ để phối hợp để lựa chọn hình thức ĐTBĐ CBCCCQCX trên địa bàn để từ đó lựa chọn những cơ sở sẽ tổ chức đào tạo ở TPCT (bao gồm cả ĐTBĐ CBCCCQCX TPCT và các địa phương trong vùng) và những cơ sở sẽ gửi CBCCCQCX đi ĐTBĐ ở các ngành, địa phương trong cả nước. Đồng thời, tập trung nguồn lực lựa chọn một số cơ sở đào tạo có khả năng và thế mạnh ĐTBĐ để hỗ trợ đầu tư cơ sở vật chất, đội ngũ giáo viên, giáo trình giảng dạy. Đặc biệt, Trường Chính trị Thành phố và các Trung tâm Bồi dưỡng Chính trị quận, huyện cần tham gia nhiều hơn trong ĐTBĐ CBCCCQCX, đổi mới công tác tổ chức đào tạo ở trường để trường trở thành một trung tâm ĐTBĐ trung cấp lý luận chính trị, quản lý nhà nước và quản lý kinh tế cho CBCCCQCX của Thành phố.

Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý các trường đào tạo, tổng kết và phổ biến những mô hình đào tạo tiên tiến, hiệu quả của Thành phố cũng như ở địa phương khác. Tổ chức đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm đào tạo nghề ở các địa phương, cơ sở đào tạo nghề điển hình.

5.2.6. Hoàn thiện công tác xây dựng nguồn kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Trong những năm qua, thành phố đặc biệt quan tâm đầu tư kinh phí cho công tác ĐTBĐ CBCCCQCX trên địa bàn, tuy nhiên, so với yêu cầu thì còn nhiều hạn chế. Thực tế, kinh phí phân bổ cho hoạt động đào tạo, công chức hàng năm mới đáp ứng 60% nhu cầu. Do vậy, cần quan tâm đầu tư nhiều hơn nữa kinh phí để nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo công chức.

- Mức hỗ trợ: Về ngân sách đào tạo, Nhà nước hỗ trợ một phần kinh phí cho các CBCC tham gia chương trình đào tạo; phần còn lại do chính CBCC tự lo. Theo đó, mức hỗ trợ đào tạo của Nhà nước gồm: Hỗ trợ tiền học phí, hỗ trợ tiền tàu xe...

Xác định ngân sách cho đào tạo: Mức kinh phí hỗ trợ để xác định ngân sách đào tạo như sau:

Học phí: Mức học phí trung bình đối với các trường đại học công lập hiện nay là: 3.500.000 đồng/năm học.

Thời gian tập trung học tập/năm: 10 tháng.

Mức hỗ trợ của Nhà nước cho mỗi công chức học tập trong thời gian 1 năm như sau:

+ Trợ cấp đi học: (Thời gian tập trung học tập/năm) x (200.000

đồng/người/tháng) = (10 x 200.000) = 2.000.000 đồng/người/năm.

+ Hỗ trợ học phí: (Mức học phí x 70%) = (3.500.000 đồng/người/năm x 70%) = 2.450.000 đồng/người/năm.

+ Hỗ trợ khác: Hỗ trợ này chỉ được tính riêng cho các công chức là nữ

= (Thời gian tập trung học tập/năm x 100.000 đồng/người/tháng) = (10 x 100.000) = 1.000.000 đồng/người/năm.

Như vậy với những qui định trên trong thời gian tới cần quan tâm hơn nữa việc đầu tư kinh phí đầu tư cho công tác đào tạo công chức đảm bảo sử dụng kinh phí đúng mục đích, đúng khóa học cần thiết và đúng đối tượng.

Ngoài ra, UBND thành phố cần đảm bảo nguồn kinh phí ĐTBĐ CBCC cấp xã theo phân cấp. Đồng thời tranh thủ các nguồn ngân sách của trung ương, các chương trình, dự án ở trong và ngoài nước nhằm đáp ứng yêu cầu công tác ĐTBĐ CBCC cấp xã trong thời gian tới.

5.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã

Kiểm tra, đánh giá công tác ĐTBĐ là một khâu quan trọng trong chuỗi quá trình ĐTBĐ khép kín. Do đó, công tác ĐTBĐ CBCCCQCX trên địa bàn thành phố cần được đánh giá thường xuyên. Các đơn vị cần tổ chức đánh giá ngay, trong và sau khi kết thúc quá trình ĐTBĐ. Đơn vị có thể chủ động đánh giá kết quả ĐTBĐ ngay sau khi hoàn thành khóa học qua việc sử dụng bảng câu hỏi. Kết quả khảo sát sẽ giúp đơn vị rút kinh nghiệm cho những khóa ĐTBĐ tổ chức sau.

Nội dung đánh giá kết quả ĐTBĐ nhằm mục tiêu hướng đến giải quyết các vấn đề như: khoá học đã đạt mục tiêu ĐTBĐ ở mức độ/cấp độ nào; các vấn đề xác định trong nội dung học tập đã được giải quyết thông qua đào tạo ở mức độ nào và những nội dung gì cần hoàn thiện trong những khoá học tiếp sau.

Hầu hết các khóa học ĐTBĐ đều có đánh giá chương trình ĐTBĐ như: đánh giá phản ứng của người học về nội dung, chương trình, giảng viên, cách tổ chức...; đánh giá kết quả học tập thông qua những bài kiểm tra để biết học viên tiếp thu được gì từ khóa học. Đây là việc đánh giá kết quả ĐTBĐ theo phương pháp truyền thống. Cách thức đánh giá này có ưu điểm: dễ đánh giá vì chỉ cần căn cứ vào kết quả điểm học tập và nhận xét của cơ sở, đơn vị đào tạo. Tuy nhiên, ở một mức độ nhất định, cách thức đánh giá này chưa phản ánh chính xác kết quả học tập của học viên thông qua nhận thức và

vận dụng các kiến thức đã học vào thực tế, thậm chí có trường hợp điểm học tập cao nhưng thực chất nhận thức của học viên chưa phản ánh đúng kết quả đó.

Hiện nay, cách thức đánh giá kết quả, hiệu quả ĐTBĐ đã có sự thay đổi, hướng đánh giá kết quả sau đào tạo, nghĩa là đánh giá kết quả đầu ra. Vì vậy, các đơn vị chủ động tổ chức và kiểm tra quá trình áp dụng kiến thức vào thực tế công việc sau khi khóa học kết thúc. Phải thường xuyên theo dõi, so sánh kết quả hoàn thành công việc, thái độ, tác phong làm việc trước và sau khi được ĐTBĐ. Từ đó, đánh giá tác động, hiệu quả của tổ chức xem việc ĐTBĐ CBCC có tác động, ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức hay không. Có thể đánh giá kết quả ĐTBĐ với từng mức độ cụ thể như sau:

- *Mức độ 1* – Phản ứng: đánh giá học viên có hài lòng về chương trình đào tạo hay không (mức độ hài lòng, ấn tượng, cảm nhận...) thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi hoặc phỏng vấn.

- *Mức độ 2* – Tiếp thu: đánh giá học viên có tiếp thu chương trình, nội dung ĐTBĐ (sự thay đổi kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên sau đào tạo) thông qua kết quả bài kiểm tra, bài thi, đề án, tiểu luận, bài thu hoạch trong khoá học và thông qua việc khảo sát bằng phỏng vấn, trắc nghiệm, quan sát, hoặc kết hợp tổng thể các phương pháp khảo sát này.

- *Mức độ 3* – Hành vi: đánh giá học viên có áp dụng được những gì đã học không (đánh giá mức độ mà người học có thể áp dụng những kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc). Sau khi học viên hoàn thành nhiệm vụ học tập, căn cứ vào công việc mà họ đang đảm nhận và nội dung đã được ĐTBĐ, lãnh đạo đơn vị giao việc với yêu cầu cao hơn. Thông qua kết quả công việc đã thực hiện để đánh giá chất lượng và kết quả ĐTBĐ.

- *Mức độ 4* – Kết quả: đánh giá tác động nhất định đến kết quả hoạt động của tổ chức nơi học viên công tác. Đây là mức độ cao nhất đánh giá chất lượng của ĐTBĐ thông qua việc phân tích dữ liệu, đánh giá kết quả hoạt động, thực hiện nhiệm vụ được giao của tổ chức nơi học viên công tác (hoàn thành nhiệm vụ đúng thời gian; hiệu quả công việc nâng cao; giảm tỷ lệ sai sót...).

Đối với các mức độ 3 và mức độ 4, hàng năm cơ sở, địa phương cần phối hợp với đơn vị đào tạo thu thập kết quả làm việc của học viên đã được ĐTBĐ thông qua nhận xét đánh giá của Thủ trưởng đơn vị trực tiếp sử dụng cán bộ. Căn cứ vào những nhận xét, đánh giá đó, cơ sở, đơn vị đào tạo xem xét, nghiên cứu để điều chỉnh nội dung, chương trình, phương pháp giảng dạy và phương pháp tổ chức quản lý ĐTBĐ.

5.2.8. Hoàn thiện chính sách đối với cán bộ, công chức chính quyền cấp xã tham

gia chương trình đào tạo, bồi dưỡng

Thứ nhất, là đối với CBCC cấp xã cần khắc phục tình trạng quá tải trong công việc, phải kiêm nhiệm nhiều công việc, kể cả những công việc không thuộc lĩnh vực chuyên môn. Giảm tải áp lực công việc bằng việc tăng biên chế, chuyên môn hoá sâu hơn, hoặc phải kiêm nhiệm ít hơn. Đây là một yêu cầu khách quan. Nếu giải pháp này có tính đến chủ trương giảm biên chế hành chính nhà nước. Tình giảm biên chế hành chính là cắt giảm ở những khâu trung gian, những khâu không cần thiết; có thể là cắt giảm biên chế ở các sở, ban, ngành của thành phố tăng biên chế cho CBCC cấp xã.

Thứ hai, là tổ chức ĐTBĐ theo quy hoạch, kế hoạch cho đội ngũ CBCC cấp xã về chuyên môn nghiệp vụ. Thời gian qua tuy đã có định hướng, quy hoạch, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực nói chung, nhưng cụ thể cho từng lĩnh vực thì còn hết sức chung chung, hình thức, chưa được chú trọng. Vấn đề này thường mới chỉ ở trong tư duy, trong định tính, chưa định lượng trong chương trình cụ thể hàng năm. Phải xây dựng quy hoạch, kế hoạch cụ thể và phải triển khai đào tạo theo kế hoạch, đồng thời định kỳ hàng năm có đánh giá tổng kết, bổ sung điều chỉnh kế hoạch, quy hoạch.

Thứ ba, hiện nay đời sống và thu nhập của cán bộ và công chức cấp xã còn thấp, nếu giải quyết được hài hoà lợi ích vật chất và tinh thần cho họ thông qua các chính sách, chế độ thì CBCCCQCX mới yên tâm tập trung cho công việc, giảm bớt sự ràng buộc, phụ thuộc vào kinh tế gia đình. Đồng thời, chính sách đãi ngộ vật chất, động viên tinh thần một cách hợp lý và thoả đáng là một nhân tố quan trọng góp phần làm trong sạch đội ngũ, giúp đội ngũ CBCCCQCX không trục lợi, lãng phí tiền bạc và công sức của nhân dân. Việc cử CBCCCQCX đi đào tạo có quy hoạch sử dụng lâu dài sẽ góp phần tiết kiệm cho ngân sách và hạn chế những rủi ro trong công tác ĐTBĐ CBCCCQCX. Có chính sách đãi ngộ sử dụng CBCCCQCX đã được ĐTBĐ làm việc ổn định lâu dài. Khắc phục tình trạng CBCCCQCX đã được đào tạo khi đã biết nghề quen việc lại phải chuyển công tác hoặc bỏ việc.

5.2.9. Giải pháp khác

5.2.9.1. Đổi mới, kiện toàn bộ máy chính quyền cấp xã/phường, sắp xếp bố trí sử dụng CBCC vào từng vị trí, chức danh phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo và năng lực sở trường của từng CBCC CQCX

Công việc được giao phù hợp với năng lực sở trường là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới năng lực quản lý của CBCC CQCX. Xây dựng hệ thống các quy định cụ thể về mục tiêu, yêu cầu, nội dung công việc cho từng loại công việc dưới dạng văn bản như: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ và Bản tiêu chuẩn

đánh giá thực hiện công việc, tạo thuận lợi cho công tác quản, bố trí sử dụng và thực hiện chế độ chính sách phù hợp, hiệu quả cao.

- Xây dựng “Bản mô tả công việc” cho CBCC CQCX cấp xã: Bản mô tả công việc thường bao gồm ba nội dung: (1) Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc); mã số của công việc; tên bộ phận hay chức danh CBCC thực hiện công việc; chức danh lãnh đạo cấp trên trực tiếp; số lượng người phải lãnh đạo dưới quyền; mức lương, phụ cấp..., ngoài ra có thể có một số tóm lược về mục đích hoặc chức năng của công việc. (2) Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: là phần tường thuật một cách tóm tắt và chính xác các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc, nêu rõ người CBCC phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào và tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó. (3) Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các máy móc, công cụ, trang bị cần phải sử dụng); thời gian làm việc; điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

- Xây dựng bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ: Xây dựng, Bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ để làm căn cứ thực hiện quy hoạch CBCCCQCX. Tiến hành khảo sát, thống kê và phân loại CBCCCQCX theo 2 nhóm: nhóm đủ tiêu chuẩn và nhóm chưa đủ tiêu chuẩn. Bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ là văn bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với từng chức danh CBCC về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; các yêu cầu về đạo đức, trách nhiệm, trình độ đào tạo cần thiết; các yêu cầu về độ tuổi, thể lực và các yêu cầu cụ thể khác. Bản tiêu chuẩn này là cơ sở để tuyển chọn, xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng, đề bạt, là căn cứ để đánh giá kết quả thực hiện công việc... đối với CBCCCQCX.

- Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của việc hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc của CBCC. Để cho việc đánh giá thực hiện công việc được chính xác, thuận lợi các tiêu chuẩn nên được đưa ra dưới dạng cả định tính và định lượng. Mức độ định lượng của các tiêu chuẩn tùy thuộc vào nội dung, bản chất công việc của CBCC. Tuy nhiên, đối với mọi công việc cần sử dụng các chỉ tiêu định lượng càng nhiều càng tốt, yêu cầu chung là phải đạt mức độ định lượng cao nhất. Trong trường hợp không thể dùng các tiêu chuẩn định lượng để đánh giá thực hiện công việc, thì có thể sử dụng các tiêu chí định tính phản ánh trách nhiệm, yêu cầu thực hiện công việc, song nên dùng từ diễn đạt rõ ràng, mạch lạc, đơn nghĩa để mọi người đều có thể hiểu một cách đầy đủ và thống nhất.

5.2.9.2. *Đổi mới công tác quy hoạch đào tạo cán bộ, công chức chính quyền cấp xã*

Xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức chính quyền cấp xã dài hạn, trung hạn và ngắn hạn sát với yêu cầu nhiệm vụ đặt ra cho từng thời kỳ, đáp ứng nhu cầu trước mắt, nhu cầu lâu dài. Xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã nhằm đảm bảo đủ số lượng, nâng cao chất lượng và phù hợp với tình hình thực tiễn nhằm đạt những mục tiêu đề ra, đảm bảo tính ổn định lâu dài. Để công tác quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBCC cấp xã nâng cao năng lực quản lý cần đổi mới công tác quy hoạch theo hướng sau đây:

Một là, khi xem xét lựa chọn, giới thiệu người vào các chức danh quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức chính quyền cấp xã cần đảm bảo công khai, dân chủ, thực chất, đảm bảo những người có đủ tiêu chuẩn trình độ, năng lực và phẩm chất cần thiết đều được xem xét đưa vào quy hoạch.

Hai là, các phương án quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức chính quyền cấp xã cần được xây dựng theo hướng vừa “mở” vừa “động”. Mở là không khép kín trong từng địa phương, đơn vị. Động là quy hoạch thường xuyên được rà soát, điều chỉnh, bổ sung các nhân tố mới hoặc đưa ra ngoài quy hoạch những đối tượng không còn đủ điều kiện làm nguồn lâu dài; mỗi chức danh có thể dự kiến bố trí từ 2 đến 3 người; mỗi CBCC có thể dự kiến bố trí ở 2 đến 3 chức danh khác nhau.

Ba là, phải định kỳ kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức chính quyền cấp xã để bổ sung những nhân tố mới, loại bỏ những đối tượng trong quy hoạch nhưng không còn đảm bảo tiêu chuẩn quy định, đảm bảo nguyên tắc “có vào, có ra” hoặc điều chỉnh một số đối tượng cho phù hợp tình hình thực tế.

Bốn là, cần tạo nguồn đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức chính quyền cấp xã CBCC dồi dào, tạo thế chủ động, đón bắt những phát triển trong tương lai, kịp thời thay thế những vị trí, chức danh lãnh đạo, chủ trì khi cần thiết, đảm bảo tính ổn định, kế thừa, liên tục và phát triển của các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính quyền cấp xã.

5.2.9.3. *Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc đối với các chức danh CBCC CQCX*

Để đánh giá một cách khách quan, chính xác về kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người cán bộ công chức, cần phải thiết lập được một hệ thống đánh giá khoa học và phù hợp. Một hệ thống đánh giá thường bao gồm ba yếu tố cơ bản sau, đó là: Hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc; Hệ thống đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chuẩn đã xác định; và hệ thống

thông tin phản hồi đối với CBCC và các cơ quan quản lý nhân sự.

- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đối với CBCC CQCX. Hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đối với CBCC cấp xã được xác định dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn thực hiện công việc của CBCC cả về mặt số lượng và chất lượng. Để có thể đánh giá chính xác, hiệu quả, các tiêu chuẩn cần xây dựng một cách hợp lý và khách quan, phản ánh được kết quả và hành vi cần có để hoàn thành công việc. Do đó, hệ thống các tiêu chuẩn được xây dựng cần đáp ứng các yêu cầu sau: các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm của từng công việc, từng cơ quan, đơn vị; các tiêu chuẩn phải chỉ rõ những nội dung công việc người CBCC cần phải làm và làm tốt đến mức nào. Tùy theo điều kiện tình hình cụ thể của mỗi cơ quan đơn vị, của mỗi địa phương, có thể áp dụng các phương pháp sau: (1) Phương pháp tập trung: các nhà lãnh đạo, quản lý từng bộ phận căn cứ vào mục đích, yêu cầu, kết quả cần đạt được của từng công việc, đưa ra các tiêu chuẩn và phổ biến cho từng CBCC thực hiện; (2) Phương pháp dân chủ: người lãnh đạo, quản lý từng bộ phận cùng thảo luận, bàn bạc với các CBCC trong bộ phận để đưa ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc và thống nhất thực hiện; (3) Phương pháp chuyên gia: người lãnh đạo thuê các chuyên gia, các nhà quản lý nghiên cứu đưa ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đưa ra lấy ý kiến của các CBCC, sau đó thống nhất ban hành các tiêu chuẩn và phổ biến tới các bộ phận và CBCC để thực hiện.

- Đo lường sự thực hiện công việc của CBCC CQCX: Đo lường sự thực hiện công việc là yếu tố trung tâm của quá trình đánh giá. Đo lường là đưa ra các đánh giá về mức độ "tốt" hay "kém" việc thực hiện công việc của người CBCC. Để đo lường một cách chính xác, khách quan cần xây dựng hoặc lựa chọn được một công cụ đo lường phù hợp, nhất quán, đáng tin cậy và có thể so sánh được.

- Thiết lập hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá: Hệ thống thông tin phản hồi hai chiều trong quá trình đánh giá nếu được thực hiện tốt sẽ giúp cho cán bộ lãnh đạo đưa ra được những quyết định đúng đắn đối với từng CBCC như: mức tiền lương, tiền thưởng, kỷ luật, đào tạo bồi dưỡng hay hướng bố trí, sử dụng trong thời gian tới. Còn đối với người CBCC cũng thấy rõ hơn những ưu khuyết điểm của bản thân để không ngừng hoàn thiện kỹ năng thực hiện công việc của mình hướng tới những thành tích, triển vọng phát triển cao hơn trong sự nghiệp.

5.2.9.4. Hoàn thiện chính sách khen thưởng đối với CBCC chính quyền cấp xã

Khen thưởng, động viên kịp thời là một trong những nhân tố quan trọng tác động tới đông lực làm việc của CBCC. Trong thời gian tới chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã/phường cần phải được điều chỉnh theo hướng:

Một là, việc xem xét khen thưởng CBCC CQCX cần tổ chức thực hiện định kỳ dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCC theo từng thời kỳ tương ứng. Để công tác khen thưởng được thực hiện công bằng, khách quan, phát huy tác dụng tốt, cần xây dựng quy chế khen thưởng cụ thể, rõ ràng; quy định quy trình, thủ tục, hình thức khen thưởng phù hợp với điều kiện đặc điểm của từng đơn vị, từng địa phương.

Hai là, các quyết định khen thưởng cho từng CBCC CQCX cần được cân nhắc trên nhiều mặt. Song, phải gắn bó mật thiết với công tác đánh giá thực hiện công việc của CBCC.

Ba là, để công tác khen thưởng phát huy tác dụng tốt, động viên, khuyến khích được CBCC hăng say làm việc, cần cân nhắc lựa chọn hình thức, giá trị phần thưởng phù hợp với từng đối tượng CBCC CQCX.

5.2.9.5. Cải thiện chính sách tiền lương và chính sách đãi ngộ đối với CBCC chính quyền cấp xã

Cải thiện chế độ tiền lương theo hướng cán bộ chuyên trách cấp xã giữ các chức vụ bầu cử theo nhiệm kỳ cũng được hưởng theo ngạch bậc như công chức và được hưởng thêm hệ số phụ cấp chức vụ như CBCC cấp trên. Khắc phục tình trạng bất hợp lý như hiện nay, nhiều cán bộ chủ chốt ở cấp xã có quá trình công tác nhiều năm, có nhiều đóng góp cho địa phương, đã có trình độ đại học song mức tiền lương được hưởng thấp hơn một chuyên viên trẻ mới được tuyển dụng vào làm việc.

Việc xác định mức tiền lương thực tế của CBCC vừa phải căn cứ vào hệ số tiền lương theo ngạch, bậc lương trong thang bảng lương do Chính phủ quy định, vừa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc hoàn thành thực tế của CBCC. Mức tiền lương thực tế của CBCC được xác định dựa trên 2 yếu tố cơ bản đó là: (i) mức tiền lương theo hệ số lương và phụ cấp do Chính phủ quy định trên cơ sở trình độ, năng lực, ngành nghề, chức vụ và thâm niên công tác của từng CBCC; (2i) mức độ (tỷ lệ %) hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ công chức. Với phương pháp xác định mức tiền lương như trên, những CBCC làm việc tích cực, hoàn thành công việc được giao tốt hơn sẽ được hưởng mức tiền lương cao hơn và ngược lại. Điều này sẽ góp phần nâng cao năng lực quản lý cho CBCC chính quyền cấp xã hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao.

Tiến hành thực hiện đúng và kịp thời các chính sách đối với đội ngũ CBCCCQCX như: chính sách thu hút, đãi ngộ nhân tài; chính sách khuyến khích ĐTBĐ; chính sách thu hút, bố trí, sử dụng sinh viên tốt nghiệp cao đẳng, đại học về công tác tại xã; chế độ phụ cấp đặc biệt đối với các xã khó khăn... Qua đây, động viên sự nhiệt tình hăng hái, củng cố sự đoàn kết, thống nhất trong đội ngũ CBCCCQCX, ngăn chặn những tiêu cực của công chức và thực hiện công bằng xã hội.

5.2.9.6. Hoàn thiện các chính sách cải thiện điều kiện, môi trường làm việc cho CBCC cấp xã

Điều kiện, môi trường làm việc là một trong những yếu tố có tác dụng đảm bảo cho quá trình thực hiện công việc, nhiệm vụ được giao của CBCC CQCX được diễn ra bình thường. Trong thời gian tới, để duy trì và nâng cao năng lực quản lý cho CBCC CQCX cần quan tâm thực hiện một số giải pháp tạo điều kiện, môi trường làm việc cho CBCC cấp xã/phường như sau:

- Tiến hành kiểm tra, rà soát, đánh giá toàn diện thực trạng hệ thống cơ sở vật chất- kỹ thuật: trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc của CBCC chính quyền cấp xã. Trên cơ sở đó, lập chương trình, kế hoạch đầu tư xây dựng, nâng cấp trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc, hệ thống thông tin quản lý... theo hướng hiện đại hoá nhằm tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi, kích thích tính sáng tạo, tăng cường sự nỗ lực làm việc cho CBCC.

- Xây dựng văn hoá công sở phù hợp với điều kiện, đặc điểm tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã. Văn hóa công sở được hiểu là quy tắc, chuẩn mực giữa cán bộ công chức với công dân và giữa cán bộ công chức với nhau, nhằm phát huy tối đa năng lực để đạt hiệu quả cao nhất trong hoạt động công vụ. Để xây dựng văn hóa công sở chính quyền cấp xã cần: 1) xây dựng hệ giá trị chuẩn; 2) xây dựng bầu không khí làm việc. 3) xây dựng tác phong chuyên nghiệp.

- Hoàn thiện hệ thống quy chế nội bộ và chính sách nhân sự phù hợp với tổ chức và hoạt động của bộ máy chính quyền cấp xã. Tiến hành rà soát, sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện hệ thống quy chế nội bộ, bao gồm: quy chế làm việc, kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện công việc của CBCC... theo hướng vừa nâng cao tính chủ động, sáng tạo của từng cá nhân, vừa đảm bảo sự kiểm tra giám sát của tổ chức đối với từng cá nhân trong thực hiện công việc. Chính sách nhân sự cần đảm bảo mọi CBCC trong bộ máy chính quyền cấp xã hiểu và thực thi một cách thống nhất.; đồng thời cần được thường xuyên cập nhật, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với quy định của Pháp luật cũng

như từng thời kỳ, giai đoạn, quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước cũng như của mỗi địa phương.

- Tăng cường quản lý, kiểm tra, thanh tra, giám sát và xử lý vi phạm. Thường xuyên sơ kết, tổng kết rút kinh nghiệm về các hoạt động, các mặt công tác của địa phương và của từng đơn vị một cách nghiêm túc, toàn diện. Xử lý nghiêm những trường hợp vi phạm, làm gương răn đe; đồng thời cũng phải đảm bảo việc xử lý nhanh nhất, hiệu quả nhất; nếu có vi phạm nghiêm trọng thì công chức đó có thể bị đình chỉ công việc ngay. Phải ngăn ngừa việc tiêu cực ngay trong bản thân những người thực hiện việc thanh tra công vụ bằng cách lựa chọn những CBCCCQCX trong sạch, hiểu biết pháp luật, ý thức kỷ luật cao để làm công tác thanh tra công vụ. Trong quá trình hoạt động, các đoàn thanh tra cần có sự kiểm tra chéo lẫn nhau và phát huy vai trò giám sát, phản biện của nhân dân và của chính đối tượng thanh tra trong hoạt động công vụ. Đẩy mạnh các cuộc sinh hoạt thường kỳ, nhất là sinh hoạt chi bộ, qua đó chỉ ra được những mặt ưu, khuyết điểm, nguyên nhân để đội ngũ CBCCCQCX phát huy mặt mạnh, khắc phục hạn chế. Đây là một biện pháp thiết thực và cụ thể trong bồi dưỡng, giáo dục và rèn luyện đội ngũ CBCCCQCX.

KẾT LUẬN

Trong suốt các thời kỳ phát triển của lịch sử dân tộc, chúng ta thấy rằng: đội ngũ CBCCCQCX luôn có vai trò rất quan trọng, họ là cầu nối giữa Đảng, chính quyền, đoàn thể với nhân dân, mọi chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước thực chất đều do CBCCCQCX nghiên cứu, đề xuất, tổ chức triển khai thực hiện trong nhân dân để biến nó thành hiện thực. Nâng cao NLQL CBCCCQCX sẽ góp phần giúp chính quyền cấp xã hoạt động có hiệu lực, hiệu quả, củng cố niềm tin vững chắc của nhân dân đối với sự lãnh đạo của Đảng và sự quản lý của Nhà nước. Do đó, công tác giáo dục, đào tạo và bồi dưỡng CBCC luôn được quan tâm, bởi thông qua đào tạo và bồi dưỡng giúp CBCC có đủ phẩm chất, đạo đức, trung thành với sự nghiệp, có tinh thần, thái độ tận tụy phục vụ đất nước, phục vụ nhân dân, như là công bộc của dân.

Công tác ĐTBD CBCC nói chung và CBCCCQCX nói riêng phải được thực hiện thường xuyên và đồng bộ, dựa trên cơ sở đánh giá hiệu quả công vụ của công chức qua đó nắm bắt được những điểm mạnh, yếu để xây dựng và triển khai kế hoạch ĐTBD, phân công phân cấp ĐTBD phù hợp với yêu cầu. Nâng cao chất lượng đào tạo theo hướng nâng cao kiến thức, kỹ năng đối với từng vị trí theo một quy trình thống nhất. Chuyển từ ĐTBD cơ bản như hiện nay sang ĐTBD rèn luyện về kỹ năng quản lý và phương pháp làm việc xuất phát từ nhu cầu của người học và hướng đến người học. Mỗi CBCC và mỗi loại chức vụ đều có chương trình, nội dung ĐTBD phù hợp. Điều chỉnh và tăng cường năng lực cho hệ thống đào tạo và bồi dưỡng CBCC, để thực hiện được kế hoạch này đòi hỏi phải có nguồn lực đủ mạnh trên ba phương diện nhân lực, vật lực và tài lực và chỉ có thực hiện được đồng bộ thì mới nâng cao năng lực thực thi công vụ cho CBCCCQCX đáp ứng được yêu cầu của tiến trình CNH, HĐH đất nước và TPCT.

TPCT nằm ở trung tâm khu vực ĐBSCL trên trục giao thông giữa vùng tứ giác Long Xuyên, bán đảo Cà Mau, Đồng Tháp Mười và thành phố Hồ Chí Minh; nằm phía bờ Tây sông Hậu. TPCT là cửa ngõ của cả vùng hạ lưu sông Mê Kông; là trung tâm kinh tế, văn hoá, giáo dục – đào tạo, đầu mối quan trọng về giao thông vận tải nội vùng và liên vận quốc tế của vùng ĐBSCL và của cả nước.

TPCT có tổng diện tích 1.400,96 km², chiếm 3,52% diện tích tự nhiên của vùng ĐBSCL. Dân số toàn thành phố là 1.262.566 người. Với yêu cầu phát triển của thành phố trong thời gian tới và xu hướng hội nhập quốc tế, thành phố luôn chú trọng thực hiện cải cách hành chính để nâng cao hiệu lực hiệu quả của hoạt động quản lý HCNN. Bên cạnh đó, Nghị quyết số 45-NQ/TW ngày 17/02/2005 của Bộ Chính trị về xây

dựng và phát triển TPCT trong thời kỳ CNH, HĐH đất nước, đã xác định: phần đầu xây dựng và phát triển TPCT “trở thành thành phố đồng bằng cấp quốc gia văn minh, hiện đại, xanh, sạch, đẹp, xứng đáng là thành phố cửa ngõ của vùng hạ lưu sông Mê Kông; là trung tâm công nghiệp, trung tâm thương mại - dịch vụ, du lịch, trung tâm giáo dục - đào tạo và khoa học - công nghệ, trung tâm y tế và văn hóa, là đầu mối quan trọng về giao thông vận tải nội vùng và liên vận quốc tế; là địa bàn trọng điểm giữ vị trí chiến lược về quốc phòng an ninh của vùng ĐBSCL và của cả nước”. Tuy nhiên, đội ngũ CBCCCQCX của thành phố chưa mang tính chuyên nghiệp, chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

Với kết cấu 5 chương, luận án đã đưa ra được khung lý thuyết về năng lực LĐQL và công tác ĐTBĐ đối với CBCCCQCX; phân tích, đánh giá được thực trạng hoạt động của ĐTBĐ và tác động của các chính sách này đến năng lực LĐQL của CBCCCQCX (nghiên cứu trên địa bàn TPCT); đề xuất các quan điểm và giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách ĐTBĐ nhằm nâng cao năng lực cho CBCC ở địa phương trong thời gian tới. Nâng cao NLQL CBCCCQCX TPCT cần phải xây dựng kế hoạch, quy hoạch, rà soát, “sắp xếp lại đội ngũ CBCC cho phù hợp với mục tiêu ĐTBĐ trên cơ sở đó thực hiện các giải pháp đồng bộ, lâu dài, chính sách hợp lý, nhằm đảm bảo về số lượng, nâng cao chất lượng, phù hợp về cơ cấu để đảm bảo thực hiện tốt yêu cầu nhiệm vụ của thành phố”.

Bên cạnh những kết quả tích cực, luận án vẫn còn một số tồn tại hạn chế như: một số phiếu khảo sát lấy ý kiến còn giống nhau, chưa có nhiều kiến nghị, đề xuất khi trả lời của đối tượng điều tra; thời gian và nguồn lực của tác giả giành cho khảo sát còn hạn chế; vẫn còn tình trạng nhiều phiếu trả lời giống nhau, chưa phân loại được hết, dẫn đến việc xử lý tổng hợp số liệu gặp khó khăn.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC

1. **Lê Chí Phương** (2011), “Mô hình công nghiệp hóa rút ngắn của các nền kinh tế công nghiệp mới một số nước ASEAN và bài học cho Việt Nam”, *Tạp chí Giáo dục lý luận số 7-2011*, tháng 7/2011, NXB Học viện Chính trị Khu vực I;
2. **Lê Chí Phương** (2013), “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam”, *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ số 5 (374)*, tháng 3/2013, NXB Hiệp Hội ngân hàng Việt Nam;
3. **Lê Chí Phương** (2013), “Cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao hiện nay”, *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ*, *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ số 9 (378)*, tháng 5/2013, NXB Hiệp Hội ngân hàng Việt Nam;
4. **Bùi Hải Dương - Lê Chí Phương** (2014), “Hồ Chí Minh với vấn đề nhân tài”, *Tạp chí Giáo dục lý luận số 210*, tháng 02/2014, NXB Học viện Chính trị Khu vực I;
5. **Lê Chí Phương - Bùi Hải Dương** (2014), “Chủ tịch Hồ Chí Minh với việc đoàn kết và trọng dụng nhân tài trong thời kỳ kháng chiến chống thực dân Pháp”, *Tạp chí Giáo dục lý luận số 212*, tháng 4/2014, NXB Học viện Chính trị Khu vực I;
6. **Lê Chí Phương** (2017), “Đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản lý cho cán bộ, công chức chính quyền cấp xã tại Cần Thơ hiện nay”, *Tạp chí Giáo dục lý luận số 259*, tháng 4/2017, NXB Học viện Chính trị Khu vực I;
7. **Lê Chí Phương** (2017), “Cần Thơ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa”, *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ số 5 (470)*, tháng 5/2017, NXB Hiệp Hội ngân hàng Việt Nam;
8. **PGS.TS. Hoàng Văn Hoan - Trần Thành Trai - Lê Chí Phương** (2017), “Một số đặc điểm cơ bản chi phối đến lựa chọn mô hình và cơ chế hợp tác công tư trên địa bàn thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ số 6 (471)*, tháng 6/2017, NXB Hiệp Hội ngân hàng Việt Nam;
9. **Lê Chí Phương** (2016), "Thực trạng và giải pháp khả thi phát triển hợp tác công tư cho thành phố Cần Thơ đến năm 2020". *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học, Kinh nghiệm Hợp tác công tư và khả năng vận dụng cho Cần Thơ*.
10. **Lê Chí Phương** (2016), "Giải pháp nâng cao trình độ chính trị và năng lực công tác của đội ngũ đảng viên ở thành phố Cần Thơ" *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học, Trình độ chính trị và các tiêu chí đánh giá trình độ chính trị của đội ngũ đảng viên ở thành phố Cần Thơ hiện nay*.
11. **Lê Chí Phương** (2017), "Giải pháp nâng cao trình độ chính trị và năng lực công tác của đội ngũ đảng viên ở thành phố Cần Thơ". *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Những giải pháp nâng cao trình độ chính trị và năng lực công tác của đội ngũ đảng viên ở thành phố Cần Thơ trong thời gian tới*.
12. **Lê Chí Phương** (2018), “Tác động của công tác đào tạo, bồi dưỡng đến năng lực quản lý của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã: nghiên cứu tại Thành phố Cần Thơ - Thực trạng và giải pháp”, *Tạp chí khoa học chính trị*, Số 02 (11)/2018, tr.73-78.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed and Nasir Mehmood (2012), *Impact of training on employee performance: A study of Telecommunication sector in Pakistan*, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, no 6, October 2012.
2. Anderson & Gerbing (1988), *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, Psychological Association, Inc. 1988, Vol. 103, No. 3, 411-423.
3. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa IX) (2002), *Nghị quyết số 17-NQ/TW ngày 18 tháng 3 năm 2002 về đổi mới và nâng cao chất lượng hệ thống chính trị ở cơ sở xã, phường, thị trấn*.
4. Bernard Wynne, David Stringer (1997), *A Competency Based Approach to Training and Development*, Pitman Publishing.
5. Bộ Chính trị (2005), *Nghị quyết số 45-NQ/TW ngày 17/02/2005 về xây dựng và phát triển Thành phố Cần Thơ trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*.
6. Bộ Nội vụ - Viện Nghiên cứu khoa học tổ chức Nhà nước (2004), *Hệ thống chính trị cơ sở - thực trạng và một số giải pháp đổi mới*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
7. Bộ Nội vụ (2004), *Quyết định số 04/2004/QĐ-BNV*, ngày 16/01/2004, của Bộ Trưởng Bộ Nội vụ về việc ban hành quy định tiêu chuẩn cụ thể đối với cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn.
8. Bộ Nội vụ (2004), *Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân*, Đề tài khoa học cấp Nhà nước KX.04.09.
9. Bộ Nội vụ (2009), *Tài liệu Đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức*, Dự án ADB.
10. Bộ Nội vụ (2012), *Thông tư số 06/2012/TT-BNV ngày 30/10/2012 hướng dẫn về chức trách, tiêu chuẩn cụ thể, nhiệm vụ và tuyển dụng công chức xã, phường, thị trấn*.
11. Bộ Tài chính (2008), *Thông tư số 51/2008/TT-BTC ngày 16/6/2008 hướng dẫn quản lý và sử dụng kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức Nhà nước*.
12. Bộ Tài chính (2010), *Thông tư 139/2010/TT-BTC ngày 21/9/2010 quy định việc lập dự toán, quản lý và sử dụng kinh phí từ ngân sách nhà nước dành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức*.
13. Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager*, John Wiley and Sons, New

- York, NY.
14. Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., Kolb, D.A. et al. (1995), *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
 15. Bùi Anh Tuấn (2005), *Tập bài giảng môn Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công*, Nhà xuất bản Trường đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
 16. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2015), *Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Trường đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
 17. Bùi Văn Minh (2016), *Chất lượng công chức trong cơ quan hành chính nhà nước các tỉnh miền núi phía bắc Việt Nam (nghiên cứu ở tỉnh Điện Biên)*, luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
 18. Cầm Thị Lai (2012), *ĐTBD lý luận chính trị, hành chính cho đội ngũ chuyên trách cấp xã ở các tỉnh Tây Bắc giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Khoa học Chính trị, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
 19. Cao Khoa Bằng (Chủ biên) (2008), *Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt của hệ thống chính trị cấp tỉnh, thành phố (qua kinh nghiệm của Hà Nội)*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 20. Carnevale, A. P.; Gainer, L. J.; and Meltzer, A. S. (1990), *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
 21. Chính phủ (2010), *Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/3/2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức*.
 22. Chính phủ (2011), *Nghị quyết 30c/2011/NQ-CP ngày 08/11/2011 của Chính phủ về việc ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính Nhà nước giai đoạn 2011-2020*.
 23. Chính phủ (2015), *Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09/6/2015 của Chính phủ quy định về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức*.
 24. Đặng Bá Lãm, Trần Khánh Đức (2002), *Phát triển nhân lực công nghệ ưu tiên ở nước ta trong thời kỳ công nghiệp hoá - hiện đại hoá*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
 25. Đảng bộ Thành phố Cần Thơ (2015), *Văn kiện Đại hội Đảng bộ Thành phố Cần Thơ lần thứ XIII, nhiệm kỳ 2015 - 2020*.
 26. Đảng Cộng sản Việt Nam (2002), *Văn kiện Hội nghị lần thứ 5, Ban Chấp hành Trung ương khoá IX*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 27. Đảng Cộng sản Việt Nam (2016), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII*, Nhà xuất bản Văn phòng Trung ương Đảng, Hà Nội.
 28. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết số 03-NQ/TW, Ban Chấp hành Trung ương khoá VIII ngày 18-6-1997 về Chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công*

- nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
29. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết số 11-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương, ngày 25-01-2002 về việc Luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 30. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết số 42-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương ngày 30-11-2004, về Công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 31. Đặng Vũ Chur, Ngô Văn Quế (1996), *Phát triển nguồn nhân lực và phương pháp dùng người trong sản xuất kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.
 32. Dare, D. E., & Leach, J. A. (1998), *Preparing tomorrow's HRD professionals: Perceived relevance of the 1989 competency model*, Academy of Human Resource Development, Annual Conference Proceedings.
 33. David Kolb, Michael Armstrong (1996), *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page Limited, London.
 34. Đỗ Minh Cương - Phương Kỳ Sơn (1995), *Vai trò con người trong quản lý doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 35. Dooley, L. M., Paprock, K. E., Sun, I., & Gonzalez, E. G. Y. (2001), *Differences in priority for competencies trained between U.S. and Mexican trainers*, Unpublished manuscript.
 36. Dr. Amir Elnaga & Amen Imran (2013), *The Effect of Training on Employee Performance*, European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4, 2013.
 37. Dubois, D.D. Ed. (1998), *The Competency Casebook: Twelve Studies in Competency-Based Performance Improvement*, HRD Press
 38. Farooq, M. & Khan, M. A. (2011), *Impact of Training and Feedback on Employee Performance*. Far East Journal of Psychology and Business. 5(1): 23-33.
 39. Gabriel Piña & Claudia N. Avellaneda (2016), *Local Government Effectiveness: Assessing the Role of Administrative Capacity*, The International Journal of Public Sector Management, 25(4), 301-316.
 40. Guest (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 8 No. 3, pp. 263-76.
 41. Gulimzhan Suleimenova (2016), *Civil Service Training in Kazakhstan: The Implementation of New Approaches*, Universal Journal of Educational Research Vol. 4(10), pp. 2347 - 2354.
 42. Harris, R., Guthrie, H., Hobart, B., & Lundberg, D. (1995), *Competency-Based*

- Education and Training: Between a Rock and a Whirlpool*, South Melbourne, Macmillan Education Australia.
43. Harrison (2000), *Employee Development*, Beekman Publishing, Silver Lakes, Pretoria.
 44. Hồ Bá Thâm (1994), *Nâng cao năng lực tư duy của đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt cấp xã hiện nay – qua thực tế Kiên Giang*, Luận án Tiến sỹ Khoa học Triết học, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
 45. Hồ Chí Minh (2000), *Toàn tập*, t.5, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr. 267.
 46. Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập*, t.15, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.612, 102.
 47. Hoàng Chí Bảo (2005), *Hệ thống chính trị ở cơ sở nông thôn nước ta hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 48. Hoàng Gia Trang (2001), *Phẩm chất và năng lực của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã – qua nghiên cứu một số xã ở các huyện ngoại thành Hà Nội*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 49. Hội đồng biên soạn (1995), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, Nhà xuất bản Từ điển Bách Khoa, Hà Nội.
 50. Jones, L., & Moore, R. (1995), ‘Appropriating competence’, *British Journal of Education and Work*, 8 (2), 78-92.
 51. K. Lewin (2006), *Perceived organisational support*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-7.
 52. Kerka, S. (2001), *Competency-based education and training*, ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education, Columbus, OHIO. [On-line]. Available: hyperlink <http://ericacve.org/docgen.asp?tbl=mr&ID=65>.
 53. Khăm Phăn Phôm Ma Thắt (2005), *Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt thuộc diện Trung ương quản lý ở Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào trong thời kỳ đổi mới*, Luận án Tiến sỹ Chính trị học, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
 54. Knassmueller & Veit (2015), *Culture matters – the training of senior civil servants in Austria, Germany, the Netherlands and Switzerland*, *Sage Journal* Vol 34, Issue 2, 2016.
 55. Lam, Nguyễn Hữu (2003), *Role and competency profiles of human resource development practitioners in Vietnam*, Swiss-AIT-Vietnam, Hanoi: International Conference on Management Education for 21th Century Proceedings.
 56. Lê Đình Lý (2012), *Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã*,

- Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
57. Lê Đức Bình, “Vấn đề cán bộ ở cơ sở xã, phường, thị trấn”, *Báo Nhân Dân*, tháng 7-2002, tr.3.
 58. Lê Hanh Thông (2003), *Đổi mới giáo dục lý luận chính trị cho cán bộ chủ chốt trong hệ thống chính trị cấp xã các tỉnh khu vực Nam Bộ*, Luận án Tiến sĩ Triết học, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
 59. Lê Hữu Tăng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
 60. Lê Kim Thông và Nguyễn Danh Châu (2009), *Kinh nghiệm công tác nhân sự của một số nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 61. Lê Minh Thông (2007), *Cải cách tổ chức và hoạt động của chính quyền địa phương đáp ứng các yêu cầu của Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân, do dân, vì dân*, Đề tài KX. 04 - 08.
 62. Lê Thị Ái Lâm (2002), *Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á: Kinh nghiệm đối với Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Khoa học Kinh tế, Viện Kinh tế Thế giới, Trung tâm Khoa học xã hội và Nhân văn Quốc gia.
 63. Lương Công Lý (2014), *Giáo dục – đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Triết học, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
 64. Mạc Minh Sản (2006), *Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã*, Quản lý nhà nước, (5), tr. 35-38.
 65. Mai Đức Ngọc (2007), *Vai trò của cán bộ lãnh đạo chủ chốt cấp xã trong việc giữ vững ổn định chính trị - xã hội ở nông thôn nước ta hiện nay (qua thực tế vùng đồng bằng sông Hồng)*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 66. Mai Quốc Khánh (1998), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 67. McClelland, D. (1973), “*Testing for competence rather than for “intelligence”*”, *American Psychologist*, 28(1), pp. 1-14
 68. McLagan, P. A. & Suhadolnik, D. (1989), *Models for HRD practice*, Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
 69. McLagan, P. A. (1996), ‘Great ideas revisited’, *Training and Development*, 50 (1), 60-66.
 70. McLagan, P. A. (1997, May), ‘Competencies: the next generation’, *Training and Development*, 51 (5), 40-48.
 71. Morley, K. & Vilkinas, T. (1997), ‘Public sector executive development in

- Australia: 2000 and beyond', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10 No. 6. 401-416.
72. Ngô Thị Thu Hà (2014), *Tác động của đào tạo, bồi dưỡng đối với phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam*, Tạp chí Công sản, (20), tr.10-12.
 73. Ngô Trần Ái (2002), *Từ chiến lược phát triển giáo dục đến chính sách phát triển nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
 74. Nguyễn Đăng Thảo (chủ biên) (2001), *Mối quan hệ giữa chất lượng nguồn nhân lực với phát triển kinh tế ở nước ta hiện nay*, Nhà xuất bản Hà Nội, Hà Nội.
 75. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2008), *Nghiên Cứu Khoa Học Marketing - Ứng Dụng Mô Hình Cấu Trúc Tuyến Tính SEM*, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
 76. Nguyễn Đức Ái (2003), *Nâng cao năng lực quản lý nhà nước của đội ngũ cán bộ chủ chốt xã vùng cao phía Bắc, thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 77. Nguyễn Hồng Tín, Võ Thị Thanh Lộc, Nguyễn Quang Tuyên, Võ Kim Thoa và Võ Thành Danh (2015), “Đánh giá thực trạng năng lực cán bộ, công chức Thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ* (38) 2015, 130-142.
 78. Nguyễn Phú Trọng - Trần Xuân Sầm (2001), *Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 79. Nguyễn Phú Trọng (Chủ biên) (2003), *Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước (1997 - 2001)*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 80. Nguyễn Phương Thủy (2011), *Nâng cao năng lực thực thi công vụ của công chức hành chính nhà nước cấp thành phố ở Hồ Chí Minh trong giai đoạn hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 81. Nguyễn Thái Hòa (2011), *Xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ người Khmer ở xã, phường, thị trấn khu vực Tây Nam Bộ*, NXB Chính trị Quốc gia.
 82. Nguyễn Thanh (2002), *Phát triển nguồn nhân lực: Phục vụ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 83. Nguyễn Thanh (2011), *Phát triển nguồn nhân lực và vai trò của giáo dục đào tạo đối với phát triển nguồn nhân lực phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
 84. Nguyễn Thế Vịnh (2007), *Xây dựng đội ngũ cán bộ cơ sở theo Nghị quyết Trung ương 5 (khoá IX)*, Đề tài khoa học cấp Bộ.

85. Nguyễn Thị La (2015), *ĐTBD CBCC trong quá trình cải cách hành chính*, Tạp chí công sản, truy cập ngày 04 tháng 9 năm 2015 từ <http://www.tapchiconsan.org.vn/Home/PrintStory.aspx?distribution=35026&print=true>.
86. Nguyễn Thu Hương (2005), *Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo công chức trong nền công vụ ở một số nước ASEAN*, Viện Khoa học Tổ chức Nhà nước, Hà Nội.
87. Nguyễn Tiệp (1995), *Sử dụng có hiệu quả lao động chất xám, lao động chuyên môn kỹ thuật có trình độ cao thông qua chế độ thời gian làm việc linh hoạt*, Nhà xuất bản Trung tâm khoa học thống kê, Hà Nội.
88. Nguyễn Văn Trung (1998), *Phát triển nguồn nhân lực trẻ ở nông thôn để công nghiệp hóa - hiện đại hóa nông thôn nước ta*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
89. Niên giám thống kê Thành phố Cần Thơ năm 2016, Nhà xuất bản Thống kê 2017, Hà Nội.
90. Obisi Chris (2001), Employee development, Issues and dimensions, Unical Journal of public Administrator Sept Vol. 1.
91. Overtoom, C. (2000), 'Employability skills: An update, ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education', *ERIC Digest*, No. 220.
92. Paprock, K. E. (1996, July-August), 'Conceptual structure to develop adaptive competencies in professional, IPN Ciencia', *Arte: Cultura, Nueva Epoca*, 2 (8), 22-25.
93. Pavlina Fragkou (2013), *Training Civil Servants to ERMIS IT system for the purposes of Directive 2006/123/EC*, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 73, 27 February 2013, Pages 430-437.
94. Phạm Đức Thành (1995), *Giáo trình Kinh tế lao động*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
95. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào CNH, HĐH*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
96. Phú Khởi (2014), *Cần Thơ: Chỉ 0,15% công chức không hoàn thành nhiệm vụ*. Truy cập ngày 05 tháng 12 năm 2014 từ <http://baodautu.vn/can-tho-chi-015-cong-chuc-khong-hoan-thanh-nhiem-vu-d16250.html>.
97. Purcell et al (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*, Research Report, CIPD, London.
98. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (1998), *Pháp lệnh CBCC năm 1998 được sửa đổi bổ sung năm 2000 và 2003*, Hà Nội.
99. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2016), *Hiến pháp nước*

- Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia sự thật, Hà Nội.
100. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2017), *Luật cán bộ, công chức*, NXB Chính trị quốc gia sự thật, Hà Nội.
 101. Rausch, E., Sherman, H., and Washbush, J. B. (2001), 'Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development', *Journal of Management Development*, Vol. 3, 184-200.
 102. Reid M, Barrington H, Kenney J. (1992), *Training interventions*, 2nd ed. London: Institute of Personnel Management.
 103. Rhys Andrews & Gene A. Brewer (2013), *Social capital, management capacity and public service performance: Evidence from the US states*, *Journal Public Management Review*, Volume 15, 2013 - Issue 1.
 104. Rhys Andrews & George A. Boyne (2010), *Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management*, View issue TOC, Volume 70, Issue 3, May/June 2010, Pages 443–454.
 105. Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999), 'Competency identification, modeling and assessment in the USA', *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.
 106. Saba Habib, Fizza Zahra and Hina Mushtaq (2015), *Impact of training and development on employees' performance and productivity: A case study of Pakistan*, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 08, November 2015.
 107. Schumacker & Lomax (1996), *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 108. Seong-Hye Yun (2003), *A study on government employee's training strategies*, KDI School of Public Policy and Management.
 109. Sở Khoa học và Công nghệ thành phố Hà Nội (2015), *Đề tài (Mã số 01X-10) Một số vấn đề lý luận về NLQL Nhà nước của cán bộ công chức cấp xã*.
 110. Sở Nội vụ Đà Nẵng (2014), *Khung năng lực dành cho công chức thành phố Đà Nẵng*.
 111. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2010-2015), *Kinh phí đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức*.
 112. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2010-2015), *Số lượng, tỷ lệ và tốc độ tăng số người được đào tạo và bồi dưỡng*.
 113. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2010-2015), *Tình hình đào tạo và bồi dưỡng*

công chức cấp xã qua các năm

114. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2010-2015), *Trình độ chuyên môn của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.*
115. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2010-2015), *Trình độ lý luận chính trị của cán bộ, công chức chính quyền cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ.*
116. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2010-2016), *Số lượt cán bộ, công chức được đào tạo và bồi dưỡng với yêu cầu của các xã, phường, thị trấn so với tổng số cán bộ, công chức đã tham gia đào tạo qua các năm.*
117. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2013-2016), *Kết quả đánh giá, phân loại cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn Thành phố Cần Thơ, từ năm 2013-2016.*
118. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2014), *Số lượt người được đào tạo với yêu cầu của các xã, phường, thị trấn so với tổng số người đã tham gia đào tạo năm 2014 theo chức danh.*
119. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2015), *Cơ cấu theo độ tuổi cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ.*
120. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2015), *Số lượng cán bộ, công chức chính quyền cấp xã Thành phố Cần Thơ.*
121. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016), *Mức độ hài lòng của người dân khi tiếp xúc với cơ quan hành chính cấp sở, cấp huyện và cấp xã.*
122. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016), *Thống kê cảm nhận về thời gian chờ đợi để được tiếp nhận giải quyết hồ sơ.*
123. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016), *Thống kê đánh giá về tinh thần trách nhiệm, sự tận tình, chu đáo của công chức tiếp nhận và giải quyết thủ tục hành chính.*
124. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016), *Thống kê kết quả khảo sát theo lĩnh vực của cấp xã.*
125. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016), *Thống kê tình trạng lợi dụng chức vụ, quyền hạn trong đội ngũ cán bộ, công chức chính quyền cấp xã.*
126. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ (2016), *Thống kê về tình trạng chi thêm các khoản phí ngoài quy định.*
127. Sở Nội vụ TPCT (2016), *Báo cáo kết quả khảo sát mức độ hài lòng của tổ*

chức, công dân khi tiếp xúc với cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp năm 2016.

128. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons
129. Susan E.Jacson, Don Helleriegel và John W.Slocum (2000), *Management: A Competency Based Approach*, Earthscan Publications, London.
130. Swart, J., Mann, C., Brown, S. and Price, A. (2005), *Human Resource Development: Strategy and Tactics*, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.
131. Tae-Kyu Wang, Sung-Wood Kwon and Sang-chul Park (2015), *The Impact of Management Capacity on Local Green Economic Strategies*, Journal International Review of Public Administration , Volume 20, 2015 - Issue 1.
132. Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014), *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City. KPK, Pakistan*, Journal of Resources Development and Management, ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.14, 2015.
133. Tăng Văn Khiên (2002), *Phát triển đội ngũ cán bộ khoa học công nghệ chất lượng cao*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
134. Thẩm Vinh Hoa, Ngô Quốc Diệu (2009), *Tôn trọng tri thức, tôn trọng nhân tài – Kế lớn trăm năm chấn hưng đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
135. Thang Văn Phúc và Nguyễn Minh Phương (2011), *Cơ sở lý luận thực tiễn xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
136. The World Bank, (2004): “Monitoring and Evaluation - Some Tools, Methods, and Approaches”.
137. The World Bank, (2006): “Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints”.
138. The World Bank, Report No. 38627-ZA (2007): “South Africa - Enhancing the Effectiveness of Government in Promoting Micro, Small and Medium Enterprises”.
139. Thông tư số 05/2013/TT-BNV của Bộ Nội vụ: *Hướng dẫn thực hiện Nghị định số 36/2013/NĐ-CP ngày 22 tháng 4 năm 2013 của Chính phủ về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức*
140. Thủ tướng Chính phủ (2009), *Quyết định 1956/QĐ-TTg ngày 27/11/2009 phê duyệt đề án “Đào tạo nghề cho lao động nông thôn đến năm 2020”*.
141. Thủ tướng Chính phủ (2009), *Quyết định 889/QĐ-TTg ngày 24/6/2009 của Thủ tướng Chính phủ về việc công nhận Thành phố Cần Thơ là đô thị loại I trực*

thuộc Trung ương.

142. Thủ tướng Chính phủ (2013), *Quyết định số 1533/QĐ-TTg ngày 30 tháng 8 năm 2013 phê duyệt Quy hoạch tổng thể Thành phố Cần Thơ đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030.*
143. Tiến sĩ Vũ Duy Yên, *xác định những kỹ năng cần thiết và nhu cầu đào tạo của chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã*, Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh.
144. Tô Tử Hạ (1998), *Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
145. Tô Tử Hạ, Trần Thế Nhuận, Nguyễn Minh Giang, Thang Văn Phúc (1993), *Chế độ công chức và luật công chức của các nước trên thế giới*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
146. Trần Đình Hoan (chủ biên) (2009), *Đánh giá, quy hoạch, luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
147. Trần Duy Hưng (2009), *Chất lượng bí thư đảng ủy xã vùng đồng bằng sông Hồng giai đoạn hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
148. Trần Quang Dung (1999), *Tìm hiểu Bộ Luật Lao động và các văn bản hướng dẫn thi hành*, Nhà xuất bản Đồng Nai, Đồng Nai.
149. Trần Thị Kim Dung (2011), *cán bộ, công chức cấp xã ở tỉnh Bắc Giang hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
150. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực - Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn ở nước ta*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
151. Trần Xuân Sầm (1998), *Xác định cơ cấu và tiêu chuẩn cán bộ lãnh đạo chủ chốt trong hệ thống chính trị đổi mới*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
152. Trịnh Cư, Nguyễn Duy Hùng (đồng chủ biên) (2009), *Kinh nghiệm xây dựng đội ngũ cán bộ ở Trung Quốc*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
153. Trương Hồng Võ Tuấn Kiệt và Lâm Huôn, Nguyễn Hồng Tín (2015), *Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của cán bộ cấp cộng đồng tham gia tiến trình xây dựng xã nông thôn mới tại Thành phố Cần Thơ*, Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ (36) 2015, tr31-41.
154. Trương Thị Minh Sâm (2003), *Những luận cứ khoa học của việc phát triển nguồn nhân lực công nghiệp cho vùng kinh tế trọng điểm phía Nam*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
155. Ủy ban nhân dân Thành phố Cần Thơ (2010), *Ban hành Quyết định số 3205/QĐ-UBND ngày 24 tháng 11 năm 2010 “về việc phê duyệt Đề án Đào tạo nghề cho lao động nông thôn Thành phố Cần Thơ đến năm 2020”.*

156. Ủy ban nhân dân Thành phố Cần Thơ (2014), *Kế hoạch số 116/KH-UBND ngày 26/12/2014 đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức năm 2015*.
157. Ủy ban nhân dân Thành phố Cần Thơ (2014), *Kế hoạch số 117/KH-UBND ngày 26/12/2014 đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cấp xã năm 2015*.
158. Vi Tiên Cường (2017), *Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công chức hiện nay*, truy cập ngày 14 tháng 04 năm 2017, từ <http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/1010070/0/36414/>
159. Việt Tiến (2015), *Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trong xây dựng Luật Tổ chức chính quyền địa phương*, Nghiên cứu và trao đổi tháng 08/2015.
160. Vũ Văn Hiền, Trần Quang Nhiếp, Lê Đức Bình (2007), *Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
161. Vy Văn Vũ (2005), *Quy hoạch, đào tạo và sử dụng đội ngũ cán bộ, công chức quản lý nhà nước về kinh tế của Đồng Nai*, Luận án Tiến sĩ Quản lý kinh tế, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
162. Weinberger, L. A. (1998), *Commonly held theories of human resource development*, Human Resource Development International. 1 (1), 75-93.
163. Whetten, D. A. and Cameron, K. S. (1995), *Developing Management Skills*, 3rd ed., Harper Collins, New York, NY.
164. Whetten, D.A. and Cameron, K. S. (1993), *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY.
165. Wright, P. and Geroy, D.G. (2001), *Changing the mindset: the training myth and the need for word-class performance*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 No. 4, pp. 586-600.
166. Xinh Khăm Phôm Ma Xay (2003), *Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý kinh tế của Đảng và Nhà nước Lào trong giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Xây dựng Đảng, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.