

## **NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KHỐI HÀNH CHÍNH TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ ĐẾN NĂM 2025**

Dương Tân Hiền<sup>1\*</sup> và Nguyễn Ngọc Minh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ủy ban nhân dân TP. Cần Thơ; <sup>2</sup>Trường Đại học Tây Đô  
(Email: tanhien@cantho.gov.vn)

*Ngày nhận: 15/12/2019*

*Ngày phản biện: 04/01/2020*

*Ngày duyệt đăng: 16/02/2020*

### **TÓM TẮT**

Những năm gần đây, việc thực hiện chủ trương xây dựng công chức hành chính nhà nước giúp nâng cao ý thức về vai trò, chức năng, nhiệm vụ để đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội. Song trên thực tế, nguồn nhân lực hành chính của thành phố Cần Thơ còn những hạn chế về cơ cấu, kỹ năng hoạt động, năng lực thực tiễn chưa đáp ứng được yêu cầu tình hình mới đặt ra. Một trong những nguyên nhân chính là do những bất cập trong việc tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, phát triển và bồi dưỡng đội ngũ công chức chưa gắn với việc sử dụng; đồng thời chưa có chính sách thoả đáng để thu hút công chức có trình độ cao về thành phố công tác. Những hạn chế này đã và đang ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả thực thi công vụ. Vấn đề đào tạo và phát triển công chức hành chính nhà nước của thành phố đặt ra nhiều nhiệm vụ mới cần tiếp tục nghiên cứu. Kết quả phân tích đưa ra một số giải pháp bao gồm: (i) Phân tích công việc và xác định tiêu chuẩn chức danh công chức; (ii) Giải pháp về công tác sử dụng đội ngũ công chức hành chính nhà nước; (iii) Giải pháp về đào tạo trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước; (iv) Thực hiện tốt quy chế tuyển dụng hiện hành và có những thay đổi, cải tiến cho phù hợp với xu thế mới.

**Từ khóa:** *Chất lượng nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực, khối hành chính*

---

Trích dẫn: Dương Tân Hiền và Nguyễn Ngọc Minh, 2020. Nâng cao chất lượng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực khối hành chính tại thành phố Cần Thơ đến năm 2025. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 08: 01-20.

\*Ông Dương Tân Hiền – Phó Chủ tịch UBND Thành phố Cần Thơ

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Thành phố (TP) Cần Thơ nơi có nhiều lợi thế để phát triển kinh tế, xã hội. Trong những năm qua, cùng với sự phấn đấu TP. Cần Thơ đã đạt được những thành tựu quan trọng trên các lĩnh vực, đã tận dụng mọi cơ hội, khai thác, phát huy tối đa các tiềm năng lợi thế, thu hút các thành phần kinh tế đầu tư phát triển kinh tế- xã hội bền vững, có hiệu quả và có sức cạnh tranh cao trên thị trường. Các chỉ tiêu về kinh tế- xã hội của thành phố cơ bản đạt so với kế hoạch đề ra, tốc độ tăng trưởng kinh tế duy trì ở mức cao; cơ cấu kinh tế chuyển dịch tích cực, đúng định hướng, theo hướng thương mại, dịch vụ- du lịch, công nghiệp- xây dựng và tiểu thủ công nghiệp. Trong thời gian tới, TP. Cần Thơ tiếp tục xây dựng và phát triển thành đô thị văn minh, hiện đại, là trung tâm chính trị - hành chính, kinh tế - xã hội, phát triển theo tiêu chí con người Cần Thơ “Trí tuệ - năng động - nhân ái - hào hiệp - thanh lịch”. Để đạt được mục tiêu này, yếu tố về chất lượng nguồn nhân lực luôn đứng vị trí hàng đầu, trong đó phát triển một đội ngũ cán bộ công chức, viên chức có đủ năng lực và phẩm chất để đáp ứng yêu cầu công tác trong giai đoạn mới là điều cần thiết. Những năm gần đây, việc thực hiện chủ trương xây dựng công chức hành chính nhà nước đã có những bước tiến mạnh mẽ. Cán bộ, công chức và viên chức không ngừng rèn luyện, phấn đấu thực hiện tốt vai trò, chức năng, nhiệm vụ để đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của thời kỳ đổi mới. Thực trạng về trình độ chuyên môn của đội ngũ công chức hành chính nhà nước của Thành

phố tăng đáng kể trong vòng 6 năm trở lại đây (2013-2018). Năm 2018 tổng số công chức đang công tác ở TP. Cần Thơ là 1899 người, số có trình độ trên đại học chiếm 21,33%; số công chức có trình độ đại học chiếm 75,72%; số công chức có trình độ cao đẳng chiếm 0,26%; số công chức có trình độ trung cấp giảm mạnh trong khoảng từ 4,44% còn 1,74%. Như vậy, cho thấy từ năm 2013 - 2018 Thành phố đã quan tâm đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước của Thành phố. Song trên thực tế nguồn nhân lực hành chính của Thành phố còn có những hạn chế về cơ cấu, kỹ năng hoạt động, năng lực thực tiễn chưa đáp ứng được yêu cầu tình hình mới đặt ra. Điều đó là do nhiều nguyên nhân, nhưng một trong những nguyên nhân chính là do những bất cập trong việc tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, phát triển và bồi dưỡng đội ngũ công chức chưa gắn với việc sử dụng, đồng thời chưa có chính sách thoả đáng để thu hút công chức có trình độ cao về thành phố công tác. Những hạn chế này đã và đang ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả thực thi công vụ. Vấn đề đào tạo và phát triển công chức hành chính nhà nước của thành phố đặt ra nhiều nhiệm vụ mới cần tiếp tục nghiên cứu. Do vậy, việc nghiên cứu, đánh giá một cách khoa học để nâng cao chất lượng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực khởi hành chính nhà nước sẽ có ý nghĩa hết sức quan trọng, là cơ sở giúp các cơ quan chức năng có cái nhìn tổng quan về hiện trạng chất lượng nguồn nhân lực khởi hành chính của địa phương, thấy được những khó khăn, vướng mắc và tìm giải pháp

nâng cao chất lượng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực khối hành chính góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của TP. Cần Thơ.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp về thực trạng đội ngũ công chức khối hành chính của thành phố từ năm 2013 – 2018 được thu thập từ các báo cáo của Ủy ban Nhân dân thành phố, Cục Thống kê thành phố Cần Thơ, Sở Nội vụ, Ban Tổ chức Thành ủy và các tổ chức có liên quan khác.

### 2.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập qua cuộc điều tra, khảo sát 120 công chức (công chức đang công tác ở thành phố, ở quận, kể cả bộ phận một cửa giao dịch) và 110 công dân trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

## 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### 3.1. Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực khối hành chính tại thành phố Cần Thơ

#### 3.1.1. Thực trạng chất lượng công chức hành chính

Theo dữ liệu thống kê ở bảng 1 cho thấy, trình độ chuyên môn của đội ngũ công chức hành chính nhà nước của Thành phố tăng đáng kể trong vòng 6 năm trở lại đây (2013-2018). Năm 2018, tổng số công chức đang công tác ở Thành phố là 1899 người. Số có trình độ trên đại học chiếm 21,33%; số công chức có trình độ đại học chiếm 75,72%; số công chức có trình độ cao đẳng chiếm 0,26%; số công chức có trình độ trung cấp giảm mạnh trong khoảng từ 4,44% còn 1,74%. Như vậy, từ năm 2013 - 2018 Thành phố đã quan tâm đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước. Số công chức mới được tuyển dụng trong những năm sau này là những người được đào tạo cơ bản.

Bảng 1. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của công chức hành chính

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Trên đại học	Người	254	290	335	346	396	405
	%	12.80	14.31	16.94	17.31	19.92	21.33
Đại học	Người	1549	1615	1552	1566	1521	1438
	%	78.07	79.71	78.5	78.34	76.51	75.72
Cao đẳng	Người	20	12	11	9	8	5
	%	1.01	0.59	0.56	0.45	0.4	0.26
Trung cấp	Người	88	66	51	50	40	33
	%	4.44	3.26	2.58	2.5	2.01	1.74
Còn lại	Người	73	43	28	28	23	18
	%	3.68	2.12	1.42	1.4	1.16	0.95
<b>Tổng cộng</b>	<b>Người</b>	<b>1984</b>	<b>2026</b>	<b>1977</b>	<b>1999</b>	<b>1988</b>	<b>1899</b>

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Dựa vào số liệu thống kê ở bảng 2 cho thấy, cơ cấu ngạch công chức hành chính những năm qua có nhiều biến đổi. Tính đến năm 2018, Thành phố có tỉ lệ giảm nhẹ đối với chuyên viên cao cấp. Đây cũng là điều dễ hiểu, do phân cấp quản lý và do tình hình luân chuyển cán bộ, công chức của Thành phố nên cán bộ, công chức ở Thành phố có ngạch chuyên viên cao cấp chưa cao. Số chuyên viên chính năm 2018 có 180 người (chiếm 9,48%) là quá thấp so với

vị trí và tiềm năng phát triển của Thành phố đang trong quá trình công nghiệp hóa, đô thị hóa. Số cán sự có xu thế giảm mạnh từ 2013 - 2018 từ 195 năm 2013 (chiếm 9,83%) xuống chỉ còn có 71 người năm 2018 (chiếm 3,74%). Đây là một trong những khó khăn từ những chênh lệch trên trong việc tiêu chuẩn hoá đội ngũ công chức hành chính nhà nước theo ngạch, bậc trong nền hành chính hiện đại.

Bảng 2. Cơ cấu ngạch công chức hành chính

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Chuyên viên cao cấp	Người	24	16	16	14	20	15
	%	1.21	0.79	0.81	0.7	1.01	0.79
Chuyên viên chính	Người	197	182	158	160	198	180
	%	9.93	8.98	7.99	8	9.96	9.48
Chuyên viên	Người	1485	1615	1636	1658	1650	1597
	%	74.85	79.71	82.75	82.94	83	84.1
Cán sự	Người	195	141	96	96	66	71
	%	9.83	6.96	4.86	4.88	3.32	3.74
Còn lại	Người	83	72	71	71	54	36
	%	4.18	3.55	3.59	3.55	2.72	1.9
Tổng cộng	Người	<b>1984</b>	<b>2026</b>	<b>1977</b>	<b>1999</b>	<b>1988</b>	<b>1899</b>

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Trình độ lý luận chính trị của công chức hành chính được thể hiện qua bảng 3. Số công chức hành chính nhà nước của Thành phố có trình độ lý luận chính trị tăng qua các năm đối với cử nhân cao cấp năm 2013 có 458 người (chiếm

21.57%) năm 2018 có 458 (chiếm 24.12%). Đối với Sơ cấp năm 2013 có 177 người (chiếm 8.92%) năm 2018 có 130 (chiếm 6.85%) tình hình giảm nhẹ.

Bảng 3. Trình độ lý luận chính trị của công chức hành chính nhà nước

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Cao cấp	Người	428	452	416	417	461	458
	%	21.57	22.31	21.04	20.86	20.98	24.12
Trung cấp	Người	518	591	670	688	738	720
	%	26.11	29.17	33.89	34.42	34.61	37.91
Sơ cấp	Người	177	266	149	147	131	130
	%	8.92	13.13	7.54	7.35	7.39	6.85

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Theo số liệu thống kê ở bảng 4 cho thấy, trình độ kiến thức quản lý hành chính nhà nước của công chức hành chính ngày càng được cải thiện. Điều này thể hiện qua tổng số công chức được bồi dưỡng kiến thức quản lý hành chính

nhà nước đến cuối năm 2018 là 1442/1899 người (chiếm 75.93%) so với tổng số công chức hành chính nhà nước của Thành phố; số liệu này tăng đáng kể so với năm 2013 là 1267/1984 (chiếm 63.86%).

Bảng 4. Trình độ quản lý hành chính nhà nước của công chức hành chính

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Qua chương trình quản lý nhà nước	Người	1267	1419	1292	1313	1445	1442
	%	63.86	70.04	65.35	65.68	72.69	75.93
Chưa qua đào tạo	Người	717	607	685	686	543	457
	%	36.14	29.96	34.65	34.32	27.31	24.07
Tổng cộng	Người	<b>1984</b>	<b>2026</b>	<b>1977</b>	<b>1999</b>	<b>1988</b>	<b>1899</b>

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Trình độ ngoại ngữ, tin học của công chức hành chính nhà nước của Thành phố đang dần nâng cao, đáp ứng yêu cầu thực tiễn phát triển và hội nhập. Tổng số công chức có trình độ ngoại ngữ tăng mạnh từ năm 2013 là 88.56% đến năm

2014 đạt 94.52%. Từ năm 2013 đến 2018, tổng số công chức có trình độ tin học tăng nhẹ qua hai năm 2013 đến 2014 đạt 1,37% từ 2014 đến năm 2018 trình độ tin học qua các năm không có chênh lệch nhiều.

Bảng 5. Trình độ ngoại ngữ, tin học của công chức hành chính nhà nước

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Ngoại ngữ (chứng chỉ B, B1)	Người	1757	1946	1781	1818	1808	1795
	%	88.56	96.05	90.09	90.95	90.95	94.52
Tin học	Người	1810	1876	1777	1799	1747	1705
	%	91.23	92.60	89.88	89.99	87.88	89.78

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Dữ liệu thống kê ở bảng 6 cho thấy, số thạc sĩ được đào tạo chiếm tỷ trọng cao nhất, tuy có xu hướng giảm dần nhưng vẫn chiếm tỷ lệ cao, thường là trên 2%. Tỷ trọng này khá cao, song thực tế con số này chưa đánh giá được thực tế trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của công chức. Các lớp đào tạo này chưa thể đáp ứng đầy đủ các kiến thức cần thiết cho công việc chuyên môn riêng của từng người mà chỉ áp dụng chung theo giáo trình đào tạo. Một vấn đề còn tồn tại đối với các công chức đi học thạc sĩ là thường lựa chọn ngành dễ thi đầu vào chỉ mang tính đối phó, do đó dẫn đến việc đào tạo không đúng ngành nghề, không đúng chuyên môn thật sự làm mất nhiều thời gian và tốn nhiều kinh phí nhưng không mang lại hiệu quả của việc đào tạo.

Công tác đào tạo ngạch chuyên viên chiếm tỷ lệ cao nhất từ năm 2013-2017 nhưng lại có xu hướng giảm dần từ 22.08% năm 2013 giảm xuống còn 7.29% năm 2017, sang năm 2018 giảm đến mức thấp nhất chỉ còn 3.48% xếp

thứ 2 sau Chuyên viên chính 4.95%. Điều này cho thấy công tác đào tạo chuyên viên chính ngày càng được Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ chú trọng.

Để đáp ứng nhu cầu của một nền hành chính hiện đại, đội ngũ cán bộ công chức cần trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng chuyên môn và trình độ chính trị. Cán bộ công chức của thành phố Cần Thơ được đào tạo trình độ chính trị rất nhiều tuy nhiên chỉ dừng lại ở trình độ trung cấp và cao cấp, trong khi cử nhân thì từ 2013-2018 không có ai được đào tạo. Chưa kể công tác đào tạo ngày càng giảm số lớp và số lượng học viên tham gia. Cụ thể, Cao cấp từ 79 người năm 2013 giảm xuống chỉ còn 51 người năm 2018, Trung cấp từ 190 người năm 2013 giảm xuống chỉ còn 128 người năm 2018. Tuy nhiên, nếu xét theo từng giai đoạn thì số lượng này không giảm liên tục mà có xu hướng tăng trở lại từ năm 2017-2018. Điều này cho thấy công tác đào tạo chính trị trong năm 2018 đã được chú trọng hơn và sẽ còn tiếp tục tăng cao hơn trong thời gian tới.

Bảng 6. Tổng hợp công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính

Nội dung	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
<b>1. Chuyên môn, nghiệp vụ</b>							
Tiến sĩ	Người	16	24	10	8	14	3
	%	0.81	1.18	0.51	0.40	0.70	0.16
Thạc sĩ	Người	71	69	48	58	68	39
	%	3.58	3.41	2.43	2.90	3.42	2.05
Đại học	Người	22	36	7	2	0	0
	%	1.11	1.78	0.35	0.10	0.00	0.00
<b>2. Ngạch QLNN</b>							
Chuyên viên CC	Người	11	10	6	7	2	2
	%	0.55	0.49	0.30	0.35	0.10	0.11
Chuyên viên chính	Người	83	52	174	95	122	94
	%	4.18	2.57	8.80	4.75	6.14	4.95
Chuyên viên	Người	438	219	213	186	145	66
	%	22.08	10.81	10.77	9.30	7.29	3.48
<b>3. Chính trị</b>							
Cử nhân	Người	0	0	0	0	0	0
	%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cao cấp	Người	79	64	48	53	39	51
	%	3.98	3.16	2.43	2.65	1.96	2.69
Trung cấp	Người	190	162	172	98	80	128
	%	9.58	8.00	8.70	4.90	4.02	6.74
<b>Tổng số CBCC hành chính</b>		<b>1984</b>	<b>2026</b>	<b>1977</b>	<b>1999</b>	<b>1988</b>	<b>1899</b>

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

**3.1.2. Đánh giá hiệu quả công việc qua áp dụng chỉ số KPI đối với nguồn nhân lực khối hành chính nhà nước tại thành phố Cần Thơ**

**Đánh giá công chức hành chính theo mức độ hoàn thành công việc**

Tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá chất lượng công chức hành chính nhà nước là tiêu chí đánh giá về mức độ

hoàn thành công việc mà công chức đảm nhận. Để đánh giá chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước của thành phố theo tiêu chí này, nghiên cứu này tham khảo các báo cáo về công tác thi đua khen thưởng của Hội đồng thi đua khen thưởng thành phố; báo cáo đánh giá chất lượng công chức hành chính nhà nước của Sở Nội vụ từ năm 2013 đến năm 2018.

Bảng 7. Đánh giá công chức hành chính theo mức độ hoàn thành công việc

Nội dung	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
<b>Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ</b>	Người	1049	907	810	896	749	718
	%	52.03	44.86	41.62	44.38	38.95	39.89
<b>Hoàn thành tốt nhiệm vụ</b>	Người						
	%	45.73	54.55	57.14	54.19	59.70	58.11
<b>Hoàn thành nhiệm vụ, có hạn chế năng lực</b>	Người						
	%	2.08	0.54	1.18	1.34	0.52	1.28

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Qua số liệu ở bảng 7 cho thấy, mức độ hoàn thành công việc của công chức hành chính như sau: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ giảm nhẹ qua các năm từ 2013 chiếm 52.03% đến năm 2018 đạt 39.89%. Hoàn thành tốt nhiệm vụ tăng nhẹ qua các năm, năm 2013 chiếm 45.73% đến 2018 đạt 58.11%. Hoàn thành nhiệm vụ, có hạn chế năng lực tăng giảm không ổn định qua các năm.

### Đánh giá công chức qua hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo công chức là vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu. Năm 2018 dự toán ngân sách chi đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính là 7 tỷ 274 triệu đồng (dự toán chi phí hoạt động năm 573 tỷ 248 triệu đồng, trong đó dự toán quỹ lương 512 tỷ 349 triệu đồng). Như vậy, chi phí trung bình cho công tác đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn (Chi phí huấn luyện trung

bình = Tổng chi phí / tổng số nhân viên trong tổ chức) là 3 triệu 830 nghìn đồng/công chức (7.274 triệu đồng /1899 công chức). Tuy nhiên, trong năm 2018 số công chức hành chính được cử đi đào tạo, bồi dưỡng là 729 người, vậy chi phí bình quân đào tạo, bồi dưỡng trong năm là 9 triệu 878 nghìn đồng / công chức. Điều này cho thấy chi phí đào tạo, bồi dưỡng rất lớn, chiếm 12,689% ngân sách của thành phố và chiếm 14,197% tổng quỹ lương. Trong khi đó chưa đánh giá được số công chức được đào tạo, bồi dưỡng đã ứng dụng được cụ thể và rõ ràng những gì vào công việc được giao.

### Đánh giá công chức qua phương pháp quản trị mục tiêu

Bản chất của phương pháp quản trị theo mục tiêu là khoán công việc. Mỗi phòng, ban đều được giao một hoặc nhiều mục tiêu cụ thể. Ví dụ như: Sở Tài nguyên và Môi trường với chức năng tham mưu Ủy ban nhân dân thành phố



quản lý đất đai, tài nguyên, môi trường; mục tiêu đề ra là hoàn thành việc cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất lần đầu trong nhân dân, quản lý chặt chẽ tình hình sử dụng đất. Hoặc là mục tiêu của Quản lý đô thị lập trật tự đô thị, không để lấn chiếm hành lang lộ giới, vỉa hè. Hay là mục tiêu của Sở Tư pháp kiểm soát thủ tục hành chính, phổ biến, giáo dục pháp luật,... Qua khảo sát, chúng tôi nhận thấy, một số phòng, ban trên địa bàn thành phố đều xây dựng kế hoạch để thực hiện, khuyến khích tính chủ động, sáng tạo của nhân viên tham gia vào quá trình và là một trong những điều kiện cho sự thành công của đơn vị. Tuy nhiên, kế hoạch thực hiện của các phòng, ban còn nặng về lý thuyết hành chính, không định lượng được khối lượng công việc, thời gian hoàn thành mục tiêu, không kiểm soát được công việc, vì vậy thường bỏ qua những sai lầm thiếu sót trong quá trình thực hiện.

Theo phương pháp quản trị theo mục tiêu, bản chất của nó là khoán công việc, các nhà quản trị tập trung nhìn vào kết quả và mục tiêu cần đạt được. Điều này cho thấy từng phòng, ban chưa xây dựng được bảng tiêu chuẩn công việc, cho nên công chức chưa nắm được đầy đủ về công việc mình phải đảm nhận.

### **Đánh giá công chức hành chính theo kinh nghiệm và thâm niên công tác**

Xem xét chất lượng công chức hành chính nhà nước theo kinh nghiệm và thâm niên công tác không tách rời vấn đề cơ cấu độ tuổi theo kinh nghiệm công tác. Năm 2013 toàn thành phố có 1984 công chức hành chính nhà nước, đến cuối năm 2018 toàn thành phố có 1899 công chức hành chính nhà nước. Cơ cấu, độ tuổi được thay đổi qua các năm.

Bảng 8. Tổng hợp cơ cấu công chức hành chính nhà nước về thâm niên công tác (Tính từ khi chính thức vào biên chế) (năm 2018)

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ%
1	Tổng số cán bộ, công chức	<b>1899</b>	
2	Dưới 5 năm	255	13.43
3	5-9 năm	557	29.33
4	10-14 năm	363	19.12
5	15-19 năm	251	13.22
6	20-24 năm	156	8.21
7	25-29 năm	142	7.48
8	30-34 năm	75	3.95
9	35-39 năm	64	3.37
10	Trên 40 năm	36	1.90

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Qua bảng 8 cho thấy, cơ cấu công chức hành chính nhà nước về thâm niên công tác với mức cao nhất từ 5 đến 9 năm đạt 557 người chiếm 29.33%. Thâm niên công tác trên 40 năm chiếm tỉ lệ thấp nhất có 36 người đạt 1.90%. Nhìn chung, về cơ cấu tuổi đời, đội ngũ công chức hành chính nhà nước hiện nay là tương đối ổn định; quá trình tuyển dụng và thực hiện chế độ, chính sách đối với đội ngũ công chức hành chính nhà nước đang dần chặt chẽ, kỹ lưỡng; số công chức tuyển dụng mới được đào tạo bài bản và ngày càng được trẻ hoá. Tuy nhiên, so với yêu cầu của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, cơ cấu tuổi đời của đội ngũ công chức hành chính nhà nước vẫn cần phải thay đổi theo hướng thu hút được nhiều lực lượng trẻ (tuổi dưới 30), được đào tạo cơ bản, có năng lực đáp ứng yêu cầu của thời kỳ mới. Đây là vấn đề cần được quan tâm nhiều hơn để vừa bảo đảm tính kế thừa và

phát triển nguồn nhân lực cơ quan hành chính nhà nước của thành phố.

### Đánh giá công chức qua công tác tuyển dụng, thuyên chuyển

Đối với công tác tuyển dụng, thành phố thực hiện theo quy định chung của Chính phủ, tổ chức thi tuyển, xây dựng mô hình làm việc, vị trí việc làm, xác định rõ tiêu chí chức danh cần tuyển, do đó bảo đảm được chất lượng công chức trong khâu đầu vào. Do áp lực về tinh giản biên chế, trong những năm gần đây Hội đồng nhân dân thành phố giao gần như không tăng, việc tuyển dụng chủ yếu dựa vào việc có biến động về nhân sự như cán bộ nghỉ hưu, hoặc chuyển công tác. Công tác xét tuyển được thực hiện tại các đơn vị sự nghiệp thuộc Ủy ban nhân dân thành phố. Ngoài ra còn có một số trường hợp xét tuyển từ phường lên quận do yêu cầu công tác bố trí, sắp xếp công chức hành chính nhà nước.

Bảng 9. Công tác thi tuyển, xét tuyển, điều động, chuyển đổi vị trí

Năm	ĐVT	Thi tuyển	Xét tuyển	Điều động, chuyển đổi vị trí công tác
2013	Người	25	10	6
2014	Người	23	12	4
2015	Người	14	8	9
2016	Người	10	8	17
2017	Người	15	7	13
2018	Người	8	4	11
<b>Cộng</b>		<b>95</b>	<b>49</b>	<b>60</b>

(Nguồn: Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ)

Trong vòng 6 năm qua, số lượng công chức được tuyển dụng là không nhiều, chiếm tỷ lệ rất ít trong tổng số người hiện có. Đặc biệt là từng năm, cụ thể như năm

2018 có 12 người mới được tuyển dụng (thi tuyển 8 người và xét tuyển 4 người), điều này cho thấy số công chức mới được tuyển dụng nhằm bù đắp cho những

khoảng trống ở từng phòng, ban do nghỉ hưu hoặc chuyển đi nơi khác. Số thuyền chuyển 11 người (trong năm 2016) do sự điều động, luân chuyển vị trí công tác theo yêu cầu công việc.

Do thực hiện Luật cán bộ, công chức hiện hành, chế độ công chức được áp dụng gần như suốt đời, nên khi đã được tuyển trở thành công chức thì nhân viên được hưởng các chế độ chính sách về lương, thưởng, đãi ngộ cơ bản là như nhau. Chính điều này đã dẫn đến chủ nghĩa bình quân trong đánh giá, cũng như tư tưởng, nhận thức của công chức về sự tích cực, sáng tạo, năng động trong thừa hành công việc mới dừng lại ở việc hết sức chung chung mà không có sự tách bạch rõ ràng.

### **3.2. Đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực TP. Cần Thơ**

#### **3.2.1. Đánh giá của chuyên gia**

Nghiên cứu tiến hành tham vấn ý kiến chuyên gia là các cán bộ lãnh đạo, quản lý của thành phố như: Phó Bí thư – Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân, Trưởng ban Tổ chức Thành ủy, Giám đốc Sở Nội vụ và Hiệu trưởng trường Chính trị thành phố về công tác bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện kỹ năng và sự hài lòng trong phục vụ nhân dân,... Các chuyên gia có nhận xét chung là đội ngũ công chức hành chính nhà nước của Thành phố có sự trưởng thành qua quá trình phấn đấu và rèn luyện để thích nghi với môi trường làm việc với đặc thù là phục vụ doanh nghiệp, người dân thông qua các việc làm và vị trí cụ thể.

Về công tác đào tạo, bồi dưỡng hàng năm thành phố căn cứ vào quy hoạch để đưa công chức đi đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đặc biệt thành phố đã đưa nhiều công chức hành chính đi đào tạo ở nước ngoài như chương trình 150 của thành phố - đây là đề án do UBND TP. Cần Thơ ban hành Quyết định số 2538/QĐ –CT.UB ngày 25/7/2005 về việc phê duyệt đề án Đào tạo ở nước ngoài nguồn nhân lực có trình độ sau đại học cho thành phố Cần Thơ giai đoạn 2005 – 2011. Thành phố Cần Thơ cử 150 cán bộ, công chức, viên chức đào tạo sau đại học ở nước ngoài, nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nguồn nhân lực thành phố gắn liền với định hướng phát triển kinh tế - xã hội của thành phố. Dự toán tổng kinh phí thực hiện đề án là 7.964.428 USD, đến nay Đề án đã thực hiện xong. Thành phố có được đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có trình độ chuyên môn cao, ngoại ngữ tốt, nhưng việc bố trí công tác, sử dụng và phát huy nguồn lực này còn nhiều hạn chế, có nhiều trường hợp bỏ việc chấp nhận bồi thường kinh phí đào tạo; bên cạnh đó còn có chương trình 165 của TW... Ngoài ra, thành phố cũng tạo điều kiện để công chức tự học tập để nâng cao kiến thức; kinh phí đào tạo lại công chức hành chính hàng năm bình quân khá lớn; qua đó nhiều công chức đã phát huy được năng lực, sở trường, hoàn thành và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Báo cáo đánh giá công chức các cán bộ lãnh đạo, quản lý của thành phố cũng chỉ ra những hạn chế đang tồn tại trong đội ngũ nguồn nhân lực hành chính nhà nước.

Nhìn ở từng góc độ, từng khía cạnh cụ thể thì vẫn còn nhiều khiếm khuyết, nhất là kỹ năng hoạt động của công chức hành chính, tuy về mặt trình độ, bằng cấp chuyên môn đều đạt chuẩn nhưng khả năng tiếp cận và hiểu vấn đề và biến những vấn đề đó thành hành động cụ thể thì còn nhiều hạn chế, đặc biệt là kỹ năng về tư duy, về giao tiếp, về hoạt động nhóm. Từ đó dẫn đến một số công chức hoàn thành nhiệm vụ chưa cao về công tác đánh giá xếp loại công chức; thi đua khen thưởng vẫn còn chạy theo phong trào, theo thành tích chung của từng đơn vị, do trong nội bộ cơ quan, đơn vị có nhiều tình cảm chi phối, sự nể nang phục tùng lãnh đạo. Cần làm tốt công tác này thực chất đi vào chiều sâu nhằm khuyến khích, động viên để công chức thực hiện nhiệm vụ tốt hơn.

Về công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực trong thời gian qua, Ủy ban nhân dân thành phố đã xem xét về trình độ, năng lực để bố trí công chức hành chính nhằm bảo đảm đáp ứng yêu cầu về chuyên môn với vị trí công tác và căn cứ vào kết quả hoạt động, kết quả thực hiện chỉ tiêu, kế hoạch; thủ trưởng cơ quan đánh giá hàng năm làm cơ sở cho việc xếp loại công chức, xét thi đua, khen thưởng, đồng thời cũng làm cơ sở cho việc đánh giá quy hoạch để đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển vị trí công tác.

Về nhiệm vụ và giải pháp trong thời gian tới, các cán bộ lãnh đạo, quản lý cũng có chung nhận định là tập trung làm tốt khâu quy hoạch đội ngũ cán bộ, công chức để trên cơ sở đó tổ chức đào tạo, bồi dưỡng theo từng chức danh chuyên sâu hơn, xem xét bố trí, sắp xếp,

điều động, luân chuyển để đạt yêu cầu chung về tiêu chuẩn nhưng cũng nhằm rà soát, điều chỉnh cho hợp lý, phù hợp với năng lực và chuyên môn của từng chức danh cụ thể. Trong công tác đánh giá cán bộ, công chức cần xem xét công tâm, khách quan để vừa tạo động lực cho cán bộ, công chức phấn đấu rèn luyện; đồng thời làm tiền đề để xem xét bố trí, bổ nhiệm, thăng chức. Lãnh đạo thành phố tiếp tục tạo điều kiện để cán bộ, công chức phát huy năng lực, sở trường, tự học tập để nâng cao kiến thức để đáp ứng tốt hơn yêu cầu hội nhập.

### **3.2.2. Đánh giá của cán bộ công chức**

Qua kết quả khảo sát cho thấy, có 76 người (63% số công chức được hỏi) trả lời đáp ứng được yêu cầu công việc; có 36 người (30% số công chức được hỏi) trả lời chưa đáp ứng được yêu cầu công việc; 81 người (68% số công chức được hỏi) trả lời được làm đúng với chuyên môn đào tạo; có 39 người (33% số công chức được hỏi) trả lời chưa được làm đúng chuyên môn đào tạo. Như vậy, số công chức của thành phố đáp ứng được yêu cầu là tương đối cao; 87 người (73% số công chức được hỏi) bằng lòng với công việc đang làm và có 26 người (22% số công chức được hỏi) là chưa bằng lòng với công việc hiện tại. Kết quả khảo sát cho thấy có 54 người (45% công chức được hỏi), cho rằng thành phố chưa làm tốt công tác quản lý, sử dụng, đào tạo..., đây chính là nguyên nhân làm cho 26 người (22% số công chức được hỏi) trả lời chưa hài lòng với công việc hiện tại. Có 117 người (98% số công chức được hỏi) có nguyện vọng làm đúng với chuyên môn đào tạo, có 105 người (88% số công chức được hỏi) trả lời

muốn được đi bồi dưỡng để nâng cao nghiệp vụ. Đây cũng là một thử thách lớn đối với thành phố trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước.

Kết quả đánh giá công tác quản lý, sử dụng công chức hành chính nhà nước cho thấy, có 49% đánh giá Quản lý, sử dụng tốt và 45% đánh giá Quản lý, sử dụng chưa tốt. Kết quả khảo sát còn cho thấy có đến 78% công chức chưa hài lòng với thu nhập hiện tại và họ có nguyện vọng được nâng cao thu nhập. Một vấn đề rất đáng lo ngại khi có đến gần 60% công chức cho biết họ không có sự chuẩn bị và khó thích nghi với sự thay đổi công việc trong tương lai.

Cán bộ, công chức ở các quận đánh giá đội ngũ công chức hành chính nhà nước của thành phố đáp ứng yêu cầu công việc 66 ý kiến (78%) và chưa đáp ứng được yêu cầu công việc là 15 ý kiến (18%). Như vậy, số cán bộ, công chức các quận đánh giá về đội ngũ công chức hành chính nhà nước chưa đáp ứng được yêu cầu công việc là tương đối cao, chủ yếu là do năng lực trình độ, chuyên môn còn hạn chế. Bên cạnh đó, số cán bộ, công chức quận đánh giá thái độ làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước của thành phố làm việc lịch sự, nhiệt tình đúng mực có 71 ý kiến (84%) và có 14 ý kiến (16%) đánh giá đội ngũ công chức hành chính nhà nước còn cửa quyền hách dịch. Đây cũng là vấn đề cần phải xem xét để có biện pháp tích cực nhằm giáo dục đạo đức và thái độ trong công việc để nâng cao chất lượng đội ngũ công chức.

Kết quả khảo sát cho thấy, có 10 ý kiến (12%) kiến nghị của cán bộ, công chức ở quận cho rằng cần phải tăng cường quản lý, giáo dục đạo đức công chức hành chính nhà nước, có 33 ý kiến (39%) kiến nghị là cần phải sử dụng đúng chuyên môn được đào tạo và có 42 ý kiến (49%) cho rằng cần phải đào tạo, bồi dưỡng thêm kiến thức cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước. Đây cũng là vấn đề cần thiết và đáng được quan tâm đối với đội ngũ công chức của thành phố.

### **3.2.3. Đánh giá của công dân**

Ngoài việc khảo sát ý kiến của công dân về công chức ở thành phố và các quận, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát, phỏng vấn trực tiếp đối với công dân tại bộ phận một cửa liên thông của các quận và phường trên địa bàn thành phố. Đó là những người trực tiếp hưởng lợi và tiếp xúc trực tiếp với đội ngũ công chức hành chính nhà nước. Theo kết quả khảo sát cho thấy, số công chức hành chính nhà nước của thành phố đáp ứng được yêu cầu công việc có 83 ý kiến (75%), chưa đáp ứng được yêu cầu công việc 23 ý kiến (21%). Từ đó cho thấy, số công chức hành chính nhà nước chưa đáp ứng được yêu cầu công việc cũng còn khá lớn, chủ yếu là do năng lực trình độ, chuyên môn nghiệp vụ còn hạn chế có tới 50 ý kiến (45%); do ý thức, đạo đức trong công việc có 36 ý kiến (33%) và các nguyên nhân khác có 24 ý kiến (22%) dẫn đến cửa quyền, hách dịch khi giao tiếp với các tổ chức và công dân có 23 ý kiến, (21%). Đây là vấn đề cần đặc biệt quan tâm đối với đội ngũ công chức hành chính nhà nước. Từ việc chưa có ý

thức về đạo đức trong thực thi công vụ của đội ngũ công chức hành chính nhà nước, hiện nay trong các cơ quan quản lý nhà nước của thành phố là một trong những nguyên nhân làm chậm quá trình phát triển kinh tế - xã hội. Qua khảo sát còn cho thấy, có 45 ý kiến (41%) kiến nghị của công dân về việc cần tăng cường quản lý, giáo dục đạo đức cho công chức hành chính nhà nước; có 42 ý kiến (38%) cho rằng cần phải sử dụng đúng chuyên môn được đào tạo và có 23 ý kiến (21%) cho rằng cần phải đào tạo, bồi dưỡng thêm kiến thức cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước.

### **3.3. Những hạn chế và nguyên nhân về tình hình nguồn nhân lực khối hành chính nhà nước tại TP. Cần Thơ**

- Năng lực của đội ngũ nhân sự (cán bộ, công chức, viên chức, những người làm việc theo hợp đồng trong khu vực công) bộc lộ nhiều điểm yếu. Bên cạnh đó, chính sách sử dụng cán bộ, công chức hiện nay còn chưa phù hợp. Khi đã được nhận vào làm việc thì xem như được bảo đảm việc làm suốt đời, cán bộ, công chức không thể bị sa thải cho dù năng lực còn hạn chế. Vì vậy, họ không có nhiều động lực học tập, rèn luyện để nâng cao trình độ, năng lực.

- Những bất cập trong bổ nhiệm, tiến cử và sử dụng cán bộ, công chức. Hình thức tiến cử chưa được quy định rõ ràng, đây là khó khăn trong việc lựa chọn người vào các vị trí lãnh đạo, quản lý trong khu vực công. Hình thức “tiền cử” nhiều sơ hở, chưa có những quy định rõ ràng nên bị lợi dụng.

- Thiết kế công việc, phân tích công

việc - cơ sở quản lý nguồn nhân lực chưa được tiến hành đồng bộ trong các tổ chức công. Thực tế cho thấy, hầu hết các cơ quan trong khu vực công ở nước ta hiện nay chưa thực hiện việc phân tích công việc. Điều đó dẫn đến những hệ quả do chưa phân tích công việc cho từng vị trí, từng chức danh cụ thể nên chức năng, nhiệm vụ của từng cán bộ, công chức bị chồng chéo, không rõ ràng, dẫn đến tình trạng công chức đùn đẩy trách nhiệm trước mỗi sai phạm.

- Chưa xây dựng được chiến lược và chương trình tổng thể về đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nhân sự trong khu vực công. Chuyển sang thời kỳ mới, kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, trình độ và năng lực của cán bộ, công chức chưa ngang tầm với yêu cầu và nhiệm vụ, về năng lực, thiếu các kỹ năng quản lý hành chính, ngoại ngữ, tin học và kiến thức chuyên môn nghiệp vụ. Chưa xây dựng được các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhân sự khu vực công một cách khoa học, có chất lượng.

- Việc tuyển chọn cán bộ, công chức, viên chức còn bất cập, chưa khoa học. Hình thức tuyển chọn cán bộ, công chức không có căn cứ khoa học đã ảnh hưởng lớn đến chất lượng đầu vào. Các cơ quan, đơn vị nhà nước tuyển chọn cán bộ, công chức chủ yếu dựa vào bằng cấp, ít quan tâm đến trình độ, năng lực thực của mỗi cá nhân. Nhiều cán bộ, công chức được tuyển chọn rồi mới “thi tuyển nội bộ”, mới cử đi học để có đủ bằng cấp tương ứng với ngạch bậc họ đang giữ (chủ yếu là học các lớp tại chức, chuyên tu).

- Thiếu các chính sách tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức, viên chức. Vấn đề tạo động lực làm việc trong khu vực công ở nước ta hiện nay còn tồn tại nhiều vấn đề, chưa khuyến khích được cán bộ, công chức làm việc, cụ thể: Việc phân công, bố trí công việc chưa khoa học, chưa đúng người, đúng việc. Nhiều người phải làm trái ngành, trái nghề, không phù hợp với chuyên môn được đào tạo và năng khiếu của họ. Lương thấp không đủ tái sản xuất sức lao động. Môi trường làm việc, văn hóa tổ chức còn nhiều bất cập.

### **3.4. Một số giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo phát triển nguồn nhân lực khối hành chính nhà nước tại TP. Cần Thơ**

#### **3.4.1. Phân tích công việc và xác định tiêu chuẩn chức danh công chức**

- *Xác định yêu cầu của khung năng lực trong mối quan hệ với vị trí việc làm.* Đối với khung năng lực của một số vị trí công việc, trước hết cần xác định được vị trí việc làm của từng đơn vị, từ đó đề xuất các khung năng lực tương ứng. Xây dựng khung năng lực cần thúc đẩy và tạo điều kiện thuận lợi để quy hoạch, tuyển chọn, bồi dưỡng, đánh giá và tạo nguồn những nhà lãnh đạo, quản lý hay các chuyên gia đủ phẩm chất, năng lực để có thể lãnh đạo, điều hành, tổ chức công việc, hay lãnh đạo về chuyên môn để hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ được giao, tạo nên một môi trường cạnh tranh lành mạnh để công chức chủ động cùng cơ quan, đơn vị xác định con đường chức nghiệp phát triển theo hướng lãnh đạo, quản lý hay chuyên môn nghiệp vụ. Khi

xây dựng khung năng lực cần thể hiện ở các mức độ khác nhau: mức độ tổng thể như một “khung pháp lý” cho tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý chung cho cả nước, bảo đảm sự thống nhất và nhất quán chung, đồng thời bảo đảm tính “mở” nhất định để mỗi ngành, nghề, mỗi bộ, địa phương, cơ quan, đơn vị có thể cụ thể hóa các tiêu chuẩn này cho phù hợp với đặc thù của từng nơi, dựa trên nguyên tắc thực tài với những mức độ chi tiết thích hợp và có sự lượng hóa các tiêu chí để áp dụng.

- *Xác định phương pháp xây dựng khung năng lực theo vị trí việc làm.* Để xây dựng khung năng lực cho một số (nhóm) vị trí việc làm, cần xác định được mục đích của việc xây dựng khung năng lực, định hướng cho các công chức là lãnh đạo, hay công chức tham mưu xây dựng và thực thi chính sách nhận thức được tầm quan trọng của việc xác định khung năng lực. Thống kê công việc của từng cơ quan, đơn vị theo chức năng, nhiệm vụ được giao để có chất liệu phân tích tính chất của từng loại việc, làm cơ sở xây dựng khung năng lực cho các (nhóm) vị trí của công chức. Mỗi vị trí của công chức đảm nhiệm nhiệm vụ đòi hỏi kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn, chuyên ngành khác nhau; sự am hiểu kiến thức về quản lý nhà nước về ngành, lĩnh vực của bộ, cơ quan mình, có kinh nghiệm trong xử lý các tình huống công vụ, có kỹ năng tiếp cận, giải quyết vấn đề. Tổ chức khảo sát và đưa ra các tiêu chí có thể định lượng được về năng lực của công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý, công chức, viên chức chuyên môn nghiệp vụ để làm căn cứ đánh giá, thiết

kế khung năng lực một cách thống nhất.

- *Xác định cấu trúc của khung năng lực phù hợp với tính chất của từng vị trí việc làm.* Khi triển khai áp dụng khung năng lực trong xác định tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý cần có sự quan tâm của lãnh đạo và công chức trong việc xây dựng khung năng lực. Để làm được điều này, cần đề cao biện pháp tuyên truyền, thuyết phục về lợi ích và lý do của việc áp dụng cách thức quản lý dựa trên năng lực đối với cơ quan, đơn vị cũng như từng cá nhân công chức, viên chức. Khi xây dựng được khung năng lực ban đầu và áp dụng trên thực tế, cần không ngừng cải tiến, đổi mới theo thời gian và sửa đổi, bổ sung cho phù hợp thực tiễn nhiệm vụ, vị trí việc làm của công chức. Đầu tiên là khung năng lực mang tính căn bản, sau đó được đánh giá và điều chỉnh dựa trên sự tham gia góp ý từ các bên có liên quan.

### **3.4.2. Giải pháp về công tác sử dụng đội ngũ công chức hành chính nhà nước**

Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức một cách toàn diện, đặc biệt chú trọng các mặt còn yếu như kiến thức, kỹ năng quản lý hành chính nhà nước, tin học, ngoại ngữ. Đổi mới chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng; giảm thời lượng học lý thuyết, tăng thời lượng đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng thực hành, quy trình giải quyết các công việc, các tình huống phát sinh trong thực tiễn gắn với từng vị trí, chức danh cụ thể. Coi trọng việc bồi dưỡng, giáo dục ý thức chấp hành kỷ luật, kỷ

cương hành chính, nâng cao tinh thần tự giác, ý thức trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp, xây dựng nền văn hóa công sở lành mạnh,... nâng cao tính chuyên nghiệp hóa của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong khu vực công.

Đổi mới nội dung, phương pháp và quy trình đánh giá cán bộ, công chức, viên chức nhằm đảm bảo tính công bằng, khách quan, tin cậy. Nội dung đánh giá cần chú trọng ba vấn đề cơ bản đó là: mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ; phẩm chất chính trị, đạo đức; tiềm năng phát triển của cán bộ, công chức, viên chức. Trong đó, mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao là nội dung cơ bản nhất trong đánh giá cán bộ, công chức, viên chức. Đánh giá cán bộ phải từ nhiều góc độ, qua nhiều công việc thực tiễn gắn với hiệu quả, chất lượng giải quyết công việc, nhất là trong những thời điểm khó khăn, thách thức. Cần phối hợp các hình thức và phương pháp linh hoạt, trên cơ sở hệ thống các tiêu chuẩn, tiêu chí có thể định lượng. Quy trình đánh giá đảm bảo công khai, dân chủ, thực chất, tránh hình thức; Phát huy vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu, cấp trên trực tiếp, đây là kênh quan trọng nhất trong đánh giá cán bộ, công chức, viên chức. Trong đánh giá cán bộ cần tránh khuynh hướng “yêu nên tốt, ghét nên xấu” coi cái thứ yếu thành cái chủ yếu, và lại càng tránh tư tưởng ích kỷ, hẹp hòi, cái ưu quên mau, cái khuyết nhớ lâu.

Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát cán bộ, công chức, viên chức trong việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao cũng như việc chấp hành kỷ



luật, kỷ cương hành chính, đạo đức công vụ, văn hóa ứng xử...; phát hiện, chấn chỉnh và xử lý kịp thời, nghiêm minh các trường hợp vi phạm theo quy định của pháp luật nhằm tăng cường hiệu lực, hiệu quả trong hoạt động của các cơ quan, tổ chức khu vực công.

### ***3.4.3. Giải pháp về đào tạo trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ công chức hành chính nhà nước***

*Xác định đúng nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.* Trước hết, phải xác định được những năng lực đã có, năng lực cần có, từ đó xác định những năng lực cần phải đào tạo, bồi dưỡng. Để xác định được năng lực đã có, có thể dựa vào việc đánh giá hiệu suất lao động, kết quả đạt được trong công việc hay những trải nghiệm hàng ngày... Để xác định năng lực cần có, có thể căn cứ vào chiến lược, mục tiêu của tổ chức, các hoạt động hoạch định kế hoạch chức nghiệp. Đồng thời, muốn xác định khoản thiếu hụt giữa năng lực cần có và năng lực đã có, có thể phỏng vấn trực tiếp hoặc phát phiếu điều tra tình hình thực tế năng lực và nhu cầu phát triển năng lực của từng công chức.

*Đổi mới nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng.* Để nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng, cần kết hợp hình thức đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch, bậc với hình thức đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm và theo chức danh để khắc phục tình trạng đào tạo hình thức, chỉ để có đủ chứng chỉ, bằng cấp phục vụ cho việc thi nâng ngạch hay bổ nhiệm. Cần có sự kết hợp các hình thức đào tạo, bồi dưỡng đa

dạng, phong phú, phù hợp với từng đối tượng; đồng thời, tổ chức các khóa bồi dưỡng xen kẽ với các đợt tập huấn, trao đổi kinh nghiệm quản lý. Trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức cần thực hiện việc học đi đôi với hành. Chương trình đào tạo phải thiết thực, phù hợp với từng đối tượng, tránh đào tạo lý thuyết chung chung, nội dung dàn trải, mang tính nguyên tắc, ít có nội dung về các kiến thức chuyên môn và kỹ năng của cán bộ công chức.

*Phát triển quá trình tự đào tạo.* Mỗi cán bộ công chức phải coi việc tự học tập nâng cao trình độ, năng lực là công việc thường xuyên, liên tục. Chỉ có như vậy nhà quản lý công mới nắm bắt được những thành tựu mới của khoa học, kỹ thuật và theo kịp những thay đổi của đời sống xã hội. Từng cán bộ công chức có thể xây dựng kế hoạch tự đào tạo cho bản thân để nâng cao năng lực bằng cách đọc nhiều sách. Đọc sách là một việc làm cần thiết để tích lũy kiến thức. Trong đọc sách, vấn đề rất quan trọng là tìm được sách cần đọc. Tích lũy kiến thức không hẳn chỉ dựa vào việc đọc sách mà cần kết hợp với thảo luận, tọa đàm, kết bạn với những người hiểu biết rộng, có nhiều kinh nghiệm trong quản lý như là một kênh quan trọng để thu nhận kiến thức, nâng cao năng lực quản lý.

*Nâng cao năng lực cho cán bộ công chức tại nơi làm việc.* Việc nâng cao năng lực cho cán bộ công chức không chỉ được thực hiện thông qua hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tại các cơ sở đào tạo. Trong nhiều trường hợp, việc áp dụng các biện pháp phát triển năng lực của

cán bộ công chức tại nơi làm việc, gắn liền với công việc lại phát huy tác dụng. Một số biện pháp phát triển năng lực với môi trường hành chính nhà nước cần được chú ý như: Kèm cặp, huấn luyện; Trao quyền ra quyết định cho cấp dưới; Giao thêm các nhiệm vụ cho cấp dưới.

#### ***3.4.4. Thực hiện thật tốt quy chế tuyển dụng hiện hành và có những thay đổi, cải tiến cho phù hợp với xu thế mới***

Cần nghiên cứu xây dựng và hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm, chức trách, nhiệm vụ của từng vị trí, chức danh trong bộ máy hành chính; xác định rõ tiêu chuẩn, yêu cầu về trình độ, ngành nghề đào tạo (như trình độ chuyên môn, quản lý nhà nước, lý luận chính trị, tin học, ngoại ngữ), kỹ năng nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức, độ tuổi... phù hợp với tình hình, đặc điểm của từng ngành, từng địa phương, cơ quan, đơn vị làm căn cứ để tuyển chọn, bố trí, quy hoạch, đào tạo, đánh giá, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ, công chức một cách khoa học, hợp lý.

Đổi mới công tác quy hoạch, bố trí, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ, công chức. Quy hoạch phải căn cứ vào trình độ đào tạo, năng lực thực hiện công việc và tiềm năng phát triển của cán bộ, công chức; định kỳ rà soát, đánh giá, điều chỉnh bổ sung kịp thời, đảm bảo tính khả thi của các phương án, khi cần có thể bổ nhiệm được ngay, tránh hụt hẫng, bị động. Trong bố trí, sử dụng phải phát huy tốt năng lực, sở trường, trình độ đào tạo của cán bộ, công chức, viên chức. Đề bạt, bổ nhiệm phải căn cứ công trạng, thành tích công tác và năng lực thực hiện công việc

của cán bộ, công chức, viên chức gắn với yêu cầu nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị. Đảm bảo những cán bộ, công chức, viên chức có tài năng, có nhiều công trạng, thành tích xuất sắc trong công tác phải được trọng dụng và tạo cơ hội thăng tiến, phát triển.

Công tác tuyển dụng cán bộ, công chức cần đổi mới theo hướng công khai, minh bạch, đảm bảo tuyển chọn được người giỏi hơn vào làm việc trong các cơ quan nhà nước, các tổ chức khu vực công. Thực hiện tốt chính sách thu hút và ưu tiên trong tuyển dụng đối với nguồn nhân lực chất lượng cao, nhằm góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức ở từng cơ quan, đơn vị.

## **4. KẾT LUẬN**

Nhìn chung, công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên địa bàn thành phố được triển khai thực hiện khá thuận lợi nhờ sự quan tâm và chỉ đạo của các cấp, ngành đặc biệt sự quan tâm của Thành ủy, Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân thành phố. Hàng năm tỷ lệ cán bộ công chức được cử đi đào tạo, bồi dưỡng ngày càng tăng, đặc biệt là việc tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn theo vị trí việc làm được chú trọng. Tuy nhiên, ngoài những kết quả đạt được, công tác đào tạo, bồi dưỡng vẫn còn gặp một số hạn chế nhất định, tại một số cơ quan, đơn vị đôi khi còn mang tính chủ quan trong việc quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ công chức, do đó dẫn đến cơ cấu đào tạo chuyên môn thiếu tính đồng bộ. Một số cơ quan, đơn vị chưa kiểm soát

chặt chẽ việc cử cán bộ, công chức đào tạo sau đại học, chưa mang lại hiệu quả thực chất của mục đích đào tạo, một số chuyên ngành đào tạo không đúng với chuyên môn và nghề nghiệp đang công tác của cán bộ, công chức. Do đó về lâu dài có thể dẫn đến tình trạng lạm dụng chính sách hỗ trợ không tập trung vào mục tiêu làm mất thời gian và kinh phí của việc đào tạo nguồn nhân lực thành phố. Công tác đào tạo ở nước ngoài chưa thực sự mang lại hiệu quả cao, cán bộ, công chức được cử đi học sau khi trở về được phân công công việc chưa phù hợp, chưa đúng ngành nghề được đào tạo và chế độ đãi ngộ chưa hợp lý, lương thấp và chưa được trọng dụng từ đó tạo cảm giác không ổn định và an toàn nên có một số cán bộ, công chức từ bỏ công việc và chấp nhận mức chi phí bồi thường để tìm công việc khác. Kết quả p[hân tích với các giải pháp đề xuất nêu được thực hiện tốt sẽ đóng góp quan trọng cho TP. Cần Thơ trong phát triển nguồn nhân lực khối hành chính có hiệu quả cao trong công tác.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bộ Chính trị, 2004. Nghị quyết số 42-NQ/TW của Bộ Chính trị ngày 30-9-2014 về công tác quy hoạch cán bộ, quản lý thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

2. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2007. Nghị quyết Hội nghị Ban chấp hành Trung ương Đảng lần thứ 5 khóa X về đẩy mạnh cải cách hành chính, nâng cao hiệu lực, hiệu

quả quản lý của bộ máy nhà nước. Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

3. Hội đồng nhân dân thành phố Cần Thơ khóa VIII, 2014. Nghị quyết số: 17/2014/NQ-HĐND, Về chính sách thu hút, hỗ trợ, khuyến khích nguồn nhân lực khối hành chính của thành phố Cần Thơ, giai đoạn 2015 - 2020.

4. Nguyễn Phú Trọng và Trần Xuân Sầm, 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, Nxb Chính trị quốc gia Hà Nội.

5. Nguyễn Tuân, 2014. KPI trong quản trị nguồn nhân lực khối hành chính, <http://ieit.edu.vn/vi/dich-vu/tu-van-bsc-kpi/item/292-kpi-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc>, truy cập ngày 09-02-2017.

6. Nguyễn Hữu Thân, 2004. Quản trị nhân sự. Nxb Thống kê.

7. Trần Kim Dung, 2011. Quản trị nguồn nhân lực khối hành chính, Nxb Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

8. Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh, 2011. Quyết định số: 22/2011/QĐ-UBND Ban hành Kế hoạch thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ thành phố lần thứ IX về Chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khối hành chính cho hệ thống chính trị thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2011 – 2015. Công báo Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh, Số 33/2011: trang 5 – 30.

## **IMPROVING TRAINING QUALITY AND DEVELOPING ADMINISTRATIVE HUMAN RESOURCES IN CAN THO CITY TO THE YEAR 2025**

Duong Tan Hien<sup>1</sup> and Nguyen Ngoc Minh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>People's Committee of Can Tho City, <sup>2</sup>Tay Do University  
(Email: tanhien@cantho.gov.vn)

### **ABSTRACT**

*In recent years, the implementation of the policy of building state administrative staff has continuously to fulfill the roles, functions and tasks to meet the socio-economic development requirements. However, in reality, the administrative human resources of Can Tho city still remains limitations in structure, operational skills, practical capacity. There are many reasons, but the main cause are due to inadequacies in recruiting, , training, developing were not yet meet with the requirement of work. In addition, there are not appropriate policies to attract high quality staff in the field of administrative works. These limitations have been affecting directly the performance of official duties. The issue of training and developing the staff in administrative officials poses many new tasks that need further research. Our analysis suggested a number of solutions, including: (i) Job analysis and identification of criteria for staff titles; (ii) Solutions of the suitable job of staff in administrative offices; (iii) Solutions on training professional skills for staff in state administration areas; (iv) Implementing effectively the current recruitment regulations, and improvements to serve the demand of social progress.*

**Keywords:** Human resources, quality, development, state administration staff