

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CÁN BỘ, CÔNG CHỨC THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Nguyễn Hồng Tín¹, Võ Thị Thanh Lộc¹, Nguyễn Quang Tuyền¹, Võ Kim Thoa² và Võ Thành Danh²

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

² Lee Hecht Harrison Vietnam

³ Khoa Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ

Thông tin chung:

Ngày nhận: 15/11/2014

Ngày chấp nhận: 08/06/2015

Title:

Assessing current cadres, civil servants' competency in Can Tho City

Từ khóa:

Năng lực, cán bộ công chức, Thành phố Cần Thơ

Keywords:

Competency, cadres, civil servants, Can Tho city

ABSTRACT

Assessment on cadres, civil servants (CCSs)' competency in Cantho city to reveal problems, gaps and required additional competencies supporting training activities to improve Cantho city human resource quality is the first and most important. This article presents results on evaluating CCSs' competency encompassing capacity to meet job demands, organisation's requirements, and variation on competency between CCSs in provincial services and districts. Study results explore that along with young, enthusiastic, active, experienced CCSs to their job, several ineffective CCSs were remained. There are many reasons limit CCSs' working motivation. Of which, CCSs' remuneration, job allocation, job pressure, development potential, working conditions, were key issues. Staff, heads/vice heads, leaders' competency those are good ranking compared to job demands has the highest ratio. Respectively, moderate, very good, bad and very bad ranking. This confirms that Cantho city CCSs have training/educating demands to improve competencies. Besides, at the same civil servants' position (e.g. staff, heads/vice heads, leaders) but there were various evaluations, and requirements about personal competency compared to job demands when considering under 3 information channels from staff, heads/vice heads, leaders. Therefore, building a consistent competency framework to the three above channels is essential. Results in this study are useful references to determine training demands and develop training contents, program in order to enhance CCSs' competency meeting the target "quality and sustainable human resource in Cantho city".

TÓM TẮT

Đánh giá thực trạng năng lực cán bộ, công chức (CBCC) thành phố Cần Thơ (TPCT) để nhận ra những hạn chế, năng lực cần bổ sung phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng và cải thiện chất lượng nguồn nhân lực TPCT là yêu cầu cấp bách hiện nay. Bài viết này trình bày kết quả đánh giá năng lực CBCC bao gồm khả năng đáp ứng yêu cầu công việc, đòi hỏi của tổ chức, sự khác nhau về năng lực giữa CBCC trong sở ban ngành (SBN) và quận/huyện (QH) TPCT. Kết quả nghiên cứu nhận ra rằng bên cạnh những CBCC trẻ, nhiệt tình, năng nổ và kinh nghiệm, tâm huyết với công việc vẫn tồn tại một tỷ lệ nhất định CBCC cơ hội, làm việc kém hiệu quả. Có nhiều nguyên nhân hạn chế động lực làm việc của CBCC, trong đó quan trọng phải kể đến là chế độ đãi ngộ, bố trí công việc, áp lực công việc, cơ hội thăng tiến cũng như điều kiện và môi trường làm việc. Năng lực của nhân viên, trưởng phòng (TPP) và lãnh đạo SBN, QH TPCT so với yêu cầu đạt mức tốt chiếm tỷ trọng nhiều nhất, kể đến mức trung bình, mức rất tốt, kém và rất kém. Qua đó, khẳng định CBCC TPCT có nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng để cải thiện năng lực. Ngoài ra, ở cùng một vị trí công chức (nhân viên, TPP, hay lãnh đạo) nhưng có sự nhận định, đòi hỏi khác nhau về năng lực của cá nhân đáp ứng yêu cầu công việc khi xem xét bởi 3 kênh thông tin từ nhân viên, TPP, lãnh đạo. Do vậy, cần có những khung đánh giá năng lực thống nhất cho các kênh thông tin. Kết quả của nghiên cứu là tham chiếu hữu ích cho việc xác định nhu cầu và xây dựng chương trình, nội dung đào tạo nhằm nâng cao năng lực xây dựng nguồn nhân lực TPCT chất lượng và vững mạnh.

1 GIỚI THIỆU

Cần Thơ là thành phố trẻ, một trong những đô thị loại I trực thuộc Trung ương (QĐ số 889/QĐ-TTg ban hành ngày 24/06/2009). Đây là trung tâm công nghiệp, thương mại-dịch vụ, du lịch, giáo dục-đào tạo, khoa học-công nghệ, y tế-văn hóa của Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL). Hơn nữa, Cần Thơ là đầu mối giao thông, vận tải nội vùng và liên vận quốc tế quan trọng, nơi có vai trò vị trí chiến lược về an ninh, quốc phòng của ĐBSCL và quốc gia. Với vai trò và xứ mệnh trên, văn kiện Đại hội Đại biểu Đảng bộ thành phố Cần Thơ (TPCT) lần thứ XII nhiệm kỳ 2010-2015 xác định rõ nhiệm vụ trọng tâm của thành phố giai đoạn 2010-2015 là tập trung đào tạo nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, xây dựng đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia đầu ngành, cán bộ chuyên môn giỏi, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa của thành phố.

Trong quản lý và phát triển TPCT, chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực công đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Nguồn lực công là chìa khóa cho sự thành công và phát triển kinh tế xã hội, giúp TPCT hội nhập cũng như thực hiện mục tiêu thành phố văn minh, đáng sống. Ngoài ra, để định hướng và cải cách hành chính công một cách hiệu quả, đánh giá thực trạng năng lực hiện có so với yêu cầu công việc, đòi hỏi của tổ chức, kỳ vọng của bản thân công chức để từ đó xây dựng chương trình nâng cao chất lượng nguồn lực là rất cần thiết. Bằng cách tiếp cận này, nội dung và chương trình đào tạo được xây dựng dựa vào nhu cầu từ sự kết hợp của ba nội dung chính là môi trường làm việc, đặc thù vị trí-công việc và động lực của bản thân công chức.

Xuất phát từ bối cảnh trên, nghiên cứu đánh giá thực trạng năng lực cán bộ, công chức (CBCC) thành phố Cần Thơ được thực hiện nhằm phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực CBCC ở các sở ban ngành (SBN) và quận/ huyện (QH) TPCT. Kết quả nghiên cứu làm cơ sở cho công tác tổ chức, qui hoạch nhân sự đảm bảo nguồn lực tinh gọn, hiệu quả góp phần phát triển kinh tế-xã

hội TPCT.

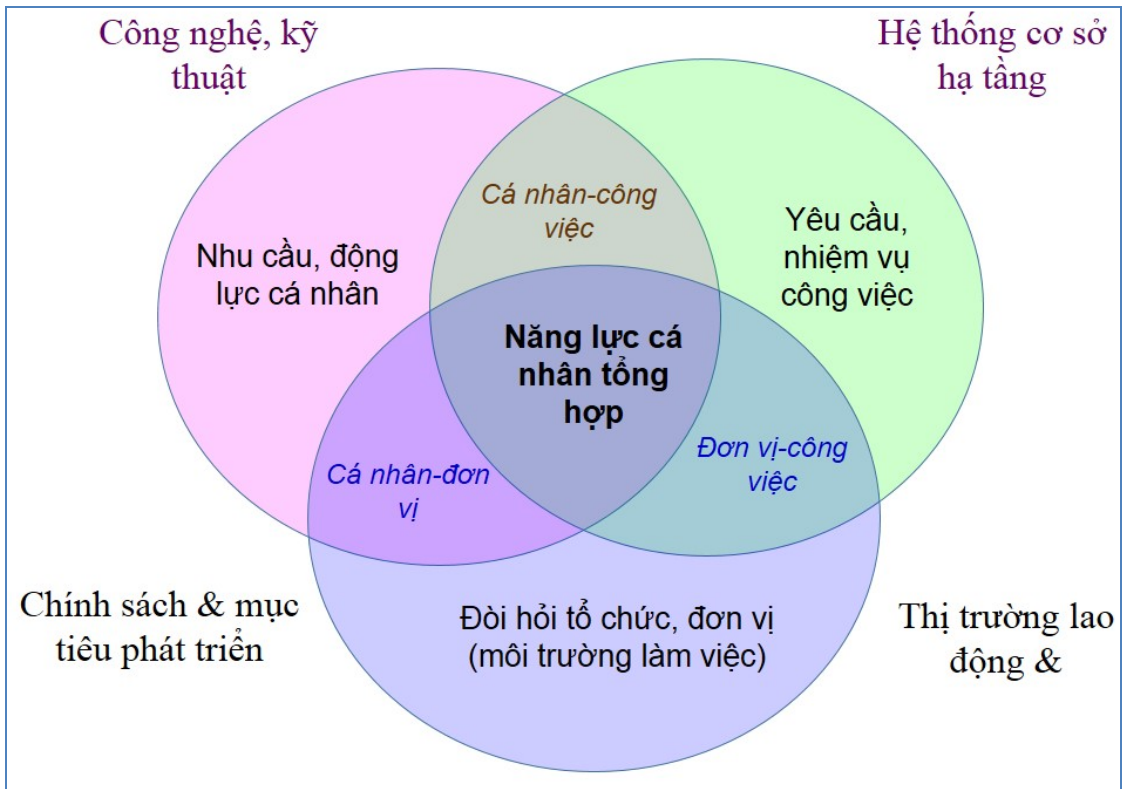
2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Khung tiếp cận

Cách tiếp cận của nghiên cứu này dựa vào khung năng lực tổng hợp trình bày trong Hình 1 (Boyatzis, 1982; DFID, 2010). Theo đó, năng lực tổng hợp của một cá nhân CBCC được xem xét dựa trên 3 hợp phần có mối quan hệ và tương tác lẫn nhau ảnh hưởng đến năng lực: (1) Nhu cầu, động lực của cá nhân CBCC, (2) Đòi hỏi của đơn vị, tổ chức nơi CBCC công tác, (3) Yêu cầu đặc thù công việc, vị trí CBCC đang đảm nhiệm. Năng lực cá nhân mang tính chất của một hệ thống gồm nhiều thành phần tương tác lẫn nhau, khi thành phần này thay đổi sẽ dẫn đến thành phần khác thay đổi và ngược lại. Năng lực này được hình thành, tồn tại trong một bối cảnh không gian, thời gian nhất định và luôn vận động phát triển.

Ngoài ra, yếu tố chính sách & mục tiêu phát triển xã hội, công nghệ-kỹ thuật, hệ thống hạ tầng cơ sở và thị trường lao động cũng ảnh hưởng đến năng lực của CBCC trong đơn vị, tổ chức. Song song đó, sự hình thành và phát triển năng lực cá nhân CBCC là một tiến trình, sự tích lũy từ ba thành phần chính của khung năng lực là kinh nghiệm (experience), kỹ năng (skills); tố chất, hành vi và thái độ (attitudes); và kiến thức (knowledge) (Boyatzis, 1982). Để hoàn thiện, cải thiện năng lực là một tiến trình học tập, đào tạo, lao động, làm việc, trải nghiệm thực tế cùng với sự phấn đấu để đạt và thỏa được nhiều yếu tố khác của cá nhân CBCC bao gồm cả sự tương tác với môi trường làm việc.

Do vậy, đánh giá năng lực CBCC trong nghiên cứu này được xem xét ở nhiều khía cạnh, hợp phần năng lực khác nhau ứng với mỗi nhóm/khối ngành nghề hoạt động và cho từng vị trí CBCC khác nhau. Năng lực được xem xét từ kỹ năng mềm đến năng lực hành vi, từ năng lực được trang bị (đào tạo, huấn luyện) đến năng lực bản chất (thuộc tính cá nhân).



Hình 1: Mô hình năng lực cá nhân xem xét như một hệ thống

Nguồn: Boyatzis, 1982; DFID, 2010; OCSC, 2004

2.2 Giới hạn và đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện trong năm 2013 tại TPCT và các quận, huyện trong TPCT. Nghiên cứu tập trung khảo sát, đánh giá năng lực của CBCC thuộc SBN và QH của TPCT. Trong đó, công chức của 14 SBN và 5 QH gồm: (1) Lãnh đạo cấp sở/nhanh-LĐ, (2) Công chức quản lý cấp phòng (trưởng/phó phòng-TPP) và (3) Công chức là đối tượng chính trong nghiên cứu này. Theo Sở Nội vụ TPCT (2013), các SBN và QH được xếp trong 5 khối như sau.

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

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

2.3 Thu thập số liệu

Nghiên cứu đã sử dụng hai nguồn số liệu cơ bản. (1) Số liệu thứ cấp được thu thập từ niên giám thống kê tỉnh, huyện, các báo cáo tổng kết ngành hàng năm; (2) Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn chuyên gia (Key Informant Panel-KIP) để đánh giá tầm nhìn, xu hướng yêu cầu năng lực CBCC tại các SBN và QH; thảo luận nhóm trọng tâm (Focus Group Discussion-FGD) và hội thảo chuyên đề để khám phá và xác định yêu cầu, thực trạng năng lực công chức cũng như công tác tuyển dụng CBCC tại các SBN, QH. Thêm vào đó, phỏng vấn cá nhân theo phương pháp chọn mẫu mục tiêu phân tầng cho các nhóm đối tượng tại SBN và QH cũng được thực hiện để đánh giá năng lực cá nhân và yêu cầu, kiến nghị của cá nhân CBCC. Để tránh sự thiên lệch, số liệu thu thập đảm bảo tính xác thực và hiệu quả, cách tiếp cận “chấp nhận phạm trù đạo đức-Ethics approval” của Đại học Công nghệ hoàng gia Melbourne (RMIT) được sử dụng trong quá trình thu thập số liệu (RMIT Human Research Ethics Committee. 2010). Theo

đó, người cung cấp thông tin và đáp viên được cung cấp và hiểu rõ mục đích nghiên cứu, có quyền từ chối trả lời hay dừng cuộc phỏng vấn bất kỳ lúc nào. Các cuộc phỏng vấn CBCC vị trí nhân viên, cấp trưởng phó phòng và lãnh đạo SBN, QH được tiến hành độc lập. Những nhận định, đánh giá và ý kiến của đáp viên tập trung và phản ánh những vị trí công việc (job position) theo mô tả công việc

(job description) trong đơn vị, tổ chức, không ám chỉ một cá nhân CBCC nào cụ thể. Trong một số trường hợp, đối với những câu hỏi nhạy cảm, đáp viên trả lời bằng hình thức trả lời trên giấy niêm trong bao thư (có thể ghi hoặc không ghi thông tin cá nhân) gửi lại cho nhóm nghiên cứu khi kết thúc cuộc phỏng vấn. Số mẫu quan sát và phương pháp thu thập số liệu được tóm tắt trong Bảng 1 dưới đây.

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

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

2.4 Xử lý và phân tích số liệu

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

Mức độ biểu hiện hành vi đóng góp đến năng lực được xem xét dựa theo mô hình DFID (2010) bao gồm 5 cấp chính.

Cấp 1 (rất kém): Không thể hiện hành vi hỗ trợ cho năng lực

Cấp 2 (kém): Thể hiện một thấu hiểu thực tế của hiệu quả hành vi đến năng lực

Cấp 3 (trung bình): Thể hiện tác động đến năng lực hiệu quả qua cung cấp khuyến nghị, hướng dẫn cho người khác

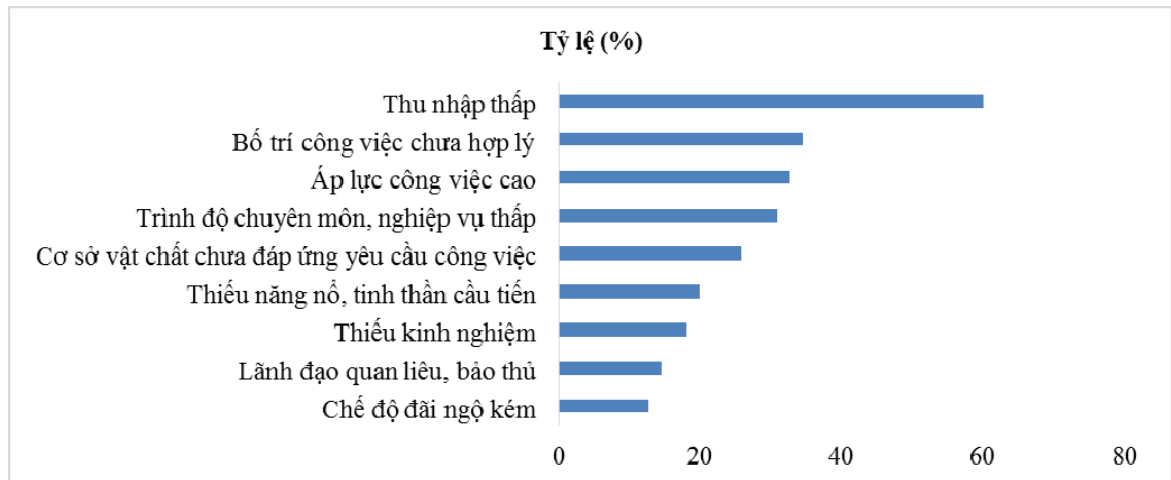
Cấp 4 (tốt): Thể hiện sự truyền cảm hứng cho năng lực hiệu quả qua mô phỏng vai trò và ảnh hưởng đến môi trường làm việc

Cấp 5 (rất tốt): Thể hiện xuất sắc và tận tâm cho năng lực và như là vai trò mẫu trong tổ chức.

3 KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1 Phân nhóm công chức và đánh giá hiệu quả công việc

Kết quả tổng hợp đánh giá thực trạng năng lực công chức TPCT chỉ ra rằng các SBN TPCT có 3 nhóm công chức bao gồm: (1) Công chức trẻ (dưới 35 tuổi), năng động và cầu tiến (67,4% số ý kiến); (2) Công chức cơ hội, thụ động, bảo thủ, kém hiệu quả (30,3%); (3) Công chức nhiệt huyết, gương mẫu, cống hiến (lớn tuổi+trẻ, 2,3%). Nhóm công chức (1) đáp ứng và hoàn thành nhiệm vụ được giao (82,9%), đa số là lực lượng được kế thừa, sẵn có tại các SBN và QH. Đối với nhóm cán bộ, công chức làm việc chưa hiệu quả có nhiều lý do khác nhau. Trong đó, tiền lương thấp (60% số ý kiến), bố trí công việc chưa hợp lý (34,5%), áp lực công việc (32,7%), trình độ chuyên môn, nghiệp vụ thấp (30,9%) là những nguyên nhân quan trọng (Hình 2).



Hình 2: Tỷ lệ công chức phản hồi lý do làm việc chưa hiệu quả

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

Kết quả phỏng vấn KIP cũng cho thấy công chức làm việc chưa đạt hiệu quả so với yêu cầu công việc bắt nguồn từ một số nguyên nhân như thảo luận dưới đây.

Sự kiêm nhiệm trong phân công và giao việc, một công chức đảm nhận và chịu trách nhiệm nhiều công việc. Do đó, không thể làm tốt tất cả những việc được giao;

Áp lực công việc cao, trong khi cơ sở vật chất và điều kiện làm việc chưa đáp ứng tốt yêu cầu công việc (phòng làm việc, máy vi tính cá nhân và mạng internet);

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;

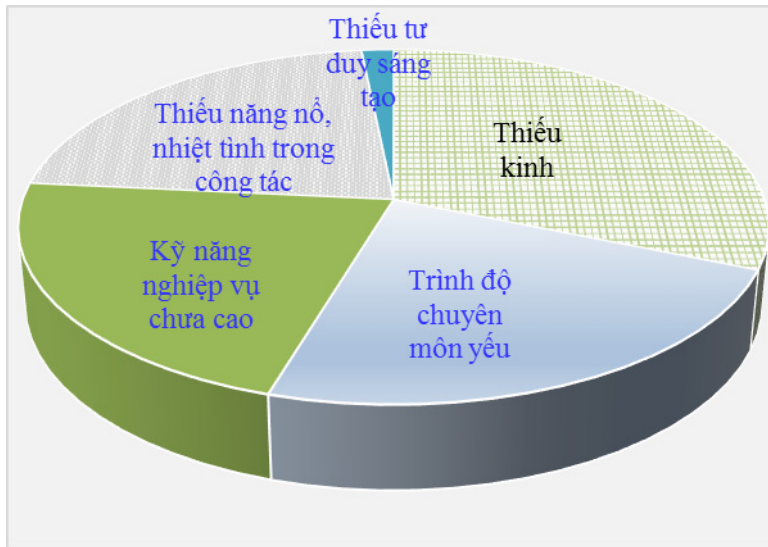
Cơ hội thăng tiến cho công chức vừa thiếu, lại không rõ ràng;

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 SBN, QH 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; năng lực quản lý 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.

Số liệu trình bày trong Hình 3 phản ánh những hạn chế lớn nhất ảnh hưởng đến năng lực của cán bộ, công chức TPCT. Trong đó, kinh nghiệm (31.3%), trình độ chuyên môn (23.4%), kỹ năng nghiệp vụ (21.9%) và thái độ (21.9%) là những năng lực nòng cốt quan trọng tác động lên năng lực làm việc của viên chức. Ngoài ra, kỹ năng mềm, hoạt động cộng đồng, kỹ năng làm việc nhóm của công chức còn hạn chế.



Hình 3: Trọng số nguyên nhân hạn chế năng lực của công chức

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

3.2 Thực trạng công tác tuyển dụng CBCC TPCT

Ngoài đào tạo nâng cao năng lực CBCC, tuyển dụng mới CBCC tay nghề cao, năng lực tốt là một giải pháp nâng cao hiệu quả công việc tại đơn vị. Đơn vị có nhiều CBCC gần tuổi hưu, CBCC làm việc chưa hiệu quả, tuyển dụng CBCC trẻ có năng lực để thay thế rất phổ biến. Kết quả khảo sát cho thấy khoảng 80% ý kiến của SBN và QH khẳng định có nhu cầu tuyển dụng mới CBCC có năng

lực. Trong đó, tiêu chí và yêu cầu về năng lực được mô tả rất chi tiết để đáp ứng yêu cầu công việc. Số liệu trình bày trong Bảng 2 dưới đây là những tiêu chí tuyển dụng được ưu tiên theo ý kiến của đơn vị tuyển dụng. Theo đó, chuyên môn phù hợp là tiêu chí quan trọng hàng đầu được CBCC đặc biệt quan tâm (90,3%). Thuộc tính cá nhân của CBCC như sự hoạt bát, nhiệt tình, kỹ năng nghiệp vụ và giao tiếp là những yếu tố cần cho một CBCC khi được tuyển dụng.

Bảng 2: Tiêu chí tuyển dụng CBCC

STT	Tiêu chí	Tỷ lệ (%)
1	Chuyên môn phù hợp	90,3
2	Hoạt bát, năng nổ, nhiệt tình	46,8
3	Kỹ năng nghiệp vụ, giao tiếp (thuyết trình, tổng hợp, phân tích)	30,6
4	Đạo đức nghề nghiệp	22,6
5	Nguyện vọng làm việc lâu dài	11,3
6	Tinh thần cầu tiến	11,3
7	Kinh nghiệm	6,5
8	Sức khỏe tốt	6,5
9	Ngoại hình dễ nhìn	4,8
10	Trung thực, khiêm tốn	4,8
11	Được đào tạo hệ chính quy	3,2

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

Theo quy trình tuyển dụng hiện tại, khi đơn vị có nhu cầu tuyển dụng CBCC, đơn vị sẽ đệ trình nhu cầu “biên chế” tuyển dụng đến sở Nội Vụ. Sở Nội Vụ xem xét, tổ chức thi tuyển công khai, lựa chọn đối tượng trúng tuyển khi họ có số điểm trên mức điểm sàn và theo thứ tự ưu tiên từ cao xuống thấp. Đối tượng trúng tuyển sẽ được sở Nội Vụ bố

trình và đơn vị tiếp nhận. Quy trình tuyển dụng CBCC hiện tại cũng có ưu điểm như thi tuyển cạnh tranh giúp lựa chọn được những ứng viên có năng lực, bằng cấp và trình độ phù hợp. Tuy nhiên, đơn vị có nhu cầu tuyển dụng CBCC không được tham gia vào hội đồng tuyển dụng. Do đó, đôi khi CBCC mới được tuyển dụng chưa phù hợp với yêu cầu

công việc, đặc biệt đối với một số vị trí công việc đặc thù (kỹ năng mềm) ngay cả khi CBCC được tuyển dụng có bằng cấp và chuyên môn cao. Thêm vào đó, một số CBCC mới tuyển dụng có bằng cấp và chuyên môn cao nhưng mức lương theo qui định (bậc, ngạch) chưa đáp ứng nhu cầu của cá nhân dẫn đến CBCC không có động lực và phát huy năng lực làm việc. Số CBCC khác lại có trình độ chuyên môn thấp hơn so với yêu cầu, không bắt nhịp với công việc dẫn đến mất rất nhiều thời gian và công sức để hướng dẫn lại.

3.3 Năng lực cán bộ, công chức viên

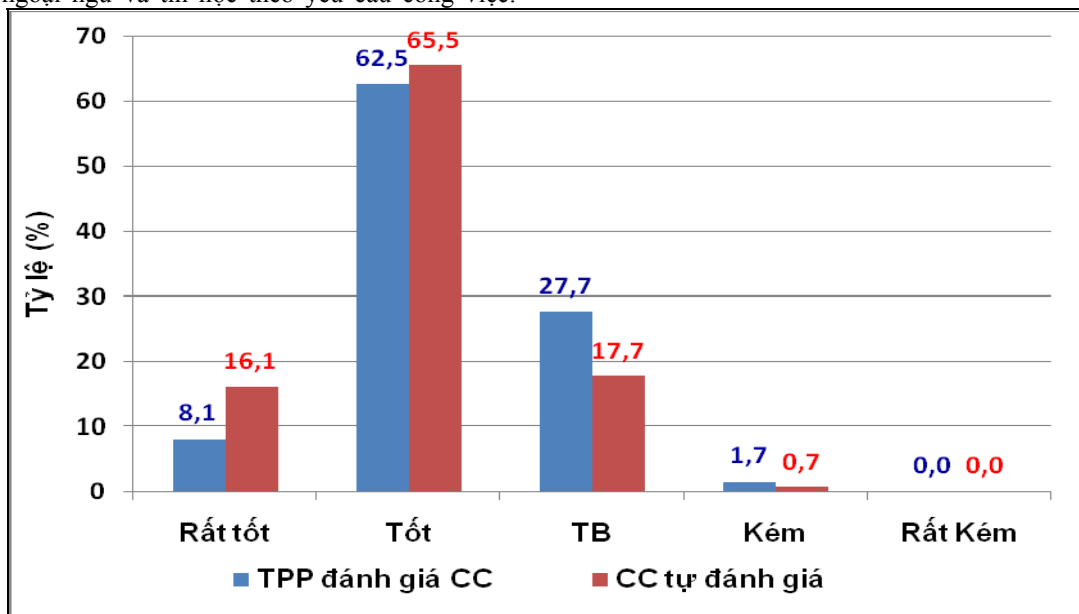
3.3.1 Thông tin chung

Kết quả khảo sát cho thấy CBCC thuộc ngạch chuyên viên (hoặc tương đương) chiếm 68,5%, cán sự chiếm 17,1%. Độ tuổi bình quân của CBCC là 32 tuổi và tỷ lệ nữ chiếm 50,7%. Có đến 80,8% CBCC đạt trình độ đại học, 6,2% trình độ sau đại học thuộc các nhóm ngành kinh tế, luật và ngành xã hội-nhân văn. Hầu hết công chức đều có trình độ ngoại ngữ và tin học theo yêu cầu công việc.

Trong đó, 86,4% công chức có chứng chỉ Anh văn từ B trở lên (16,5% từ trình độ C); 89,7% công chức đạt tin học từ trình độ A. Ngoài ra, 31,5% công chức có trình độ sơ cấp lý luận chính trị, 21,2% đạt trình độ trung cấp, 36,3% công chức đã tham dự tập huấn khóa đào tạo quản lý Nhà nước ngạch chuyên viên.

3.3.2 Thực trạng năng lực

Đánh giá khung năng lực của CBCC (điểm trung bình) do CBCC tự đánh giá và lãnh đạo cấp Trưởng-Phó phòng (TPP) đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 (1: rất tốt, 2: tốt, 3: trung bình, 4: kém và 5: rất kém). Điều này có nghĩa điểm càng cao năng lực càng kém khi đáp ứng yêu cầu công việc. Kết quả Hình 4 cho thấy nhiều CBCC (65,5%) tự đánh giá năng lực bản thân tốt và TPP của CBCC cũng đồng thuận điều này (62,5%). Rất ít CBCC nhận định năng lực rất tốt (16,1%) trong khi TPP lại có tỷ lệ công nhận thấp hơn (8,1%). Đặc biệt TPP cho rằng CBCC trong các cơ quan SBN năng lực còn ở mức trung bình và kém (27,7%).



Hình 4: TPP và CBCC đánh giá khung năng lực vị trí công chức

Kết quả trong Bảng 3 cho thấy CBCC thành phố Cần Thơ tự đánh giá năng lực của họ đều ở mức độ rất tốt và tốt. Tuy nhiên, cấp TPP lãnh đạo trực tiếp lại đánh giá năng lực CBCC ở mức thấp hơn (đa số ở mức trung bình, tốt). Sự khác biệt này hoàn toàn có nghĩa ở mức ý nghĩa 1% (tính nhất quán 99%). Trong đó, CBCC SBN đánh giá bản thân ở mức độ khiêm tốn, chủ yếu các nhóm năng lực đều ở mức tốt, riêng nhóm năng lực kỹ năng chưa tốt. CBCC QH tự đánh giá năng lực bản thân

cao hơn CBCC SBN. Ngược lại, cấp TPP lại đánh giá thấp hơn. Nhìn chung, CBCC và TPP đều cho rằng nhóm năng lực kỹ năng và nhóm năng lực ứng xử xã hội là yếu nhất, bao gồm các kỹ năng: giao tiếp ngoại ngữ, thuyết trình, báo cáo và kỹ năng làm việc trong môi trường thay đổi. Đối với nhóm ứng xử xã hội, 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).

Bảng 3: Đánh giá thực trạng nhóm năng lực của cán bộ, công chức TPCT

TT	Nhóm năng lực	CBCC đánh giá	TPP CBCC đánh giá	QH đánh giá	TPP QH đánh giá	CBCC SBN đánh giá	TPP SBN đánh giá
1	Năng lực kiến thức/trình độ, sự hiểu biết	1,90	2,05***	1,81	1,96**	1,99	2,17*
2	Năng lực kỹ năng	2,16	2,40***	2,09	2,30***	2,23	2,53***
3	Năng lực hành vi	1,97	2,17***	1,92	2,05**	2,03	2,32***
4	Năng lực ứng xử xã hội	2,07	2,30***	1,96	2,17**	2,19	2,46***

Ghi chú: *: mức ý nghĩa 10%, **: mức ý nghĩa 5% và ***: mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

Bảng 4: Đánh giá chi tiết năng lực của cán bộ, công chức TPCT

STT	Tiêu chí	CBCC tự đánh giá	Cấp TPP đánh giá
I	Nhóm năng lực kiến thức/trình độ, sự hiểu biết	1,88***	2,05
1	Hiểu rõ chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật khi tổ chức, thực thi công việc & văn bản hướng dẫn công việc/nghiệp vụ	1,89	2,00
2	Hiểu biết chức năng, nhiệm vụ bộ máy tổ chức của đơn vị	1,79***	1,98
3	Hiểu biết quy tắc, quy định nhiệm vụ công việc	1,77***	1,95
4	Hiểu biết quy trình công việc, vị trí công tác	1,81***	1,99
5	Hiểu biết thủ tục hành chính của đơn vị	1,94	2,02
6	Có trình độ chuyên môn/nghiệp vụ phù hợp vị trí công việc	1,88***	2,11
7	Hiểu biết đối tượng quản lý công chức	1,99	2,09
II	Nhóm năng lực kỹ năng	2,13***	2,40
1	Khả năng mô tả công việc, nghiệp vụ (kiến thức chuyên môn)	1,92***	2,15
2	Kỹ năng nắm bắt/hiểu, phân tích và đánh giá vấn đề	2,10**	2,29
3	Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	2,06***	2,34
4	Kỹ năng theo dõi, giám sát công việc, chất lượng công việc	2,12**	2,29
5	Kỹ năng làm việc nhóm	2,12***	2,38
6	Kỹ năng lắng nghe, tiếp thu và học tập từ người khác	1,83***	2,13
7	Kỹ năng thuyết trình, báo cáo (viết, trình bày)	2,26***	2,51
8	Kỹ năng làm việc trong môi trường thay đổi	2,11***	2,44
9	Kỹ năng sử dụng các phương tiện phục vụ công việc (vi tính, thiết bị photo, phần mềm, thiết bị chuyên dùng khác)	1,90***	2,15
10	Kỹ năng giao tiếp ngoại ngữ	2,74**	2,97
11	Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin	2,12**	2,28
12	Kỹ năng quản lý thời gian	2,12***	2,35
III	Nhóm năng lực hành vi	1,96***	2,17
1	Năng lực tiếp nhận, xử lý, phản hồi thông tin từ lãnh đạo	1,90**	2,06
2	Khả năng thích nghi, linh hoạt, chịu được áp lực môi trường làm việc	2,03**	2,18
3	Khả năng phối hợp với đồng nghiệp	1,86***	2,06
4	Khả năng phối hợp giữa các bộ phận trong đơn vị	1,90	2,03
5	Khả năng phối hợp với đơn vị khác liên quan đến công việc	1,97**	2,14
6	Khả năng đề xuất sự thay đổi và cải tiến công việc	2,29	2,38
7	Khả năng bảo mật thông tin	1,66***	2,00
8	Khả năng quản lý thời gian	2,03**	2,22
IV	Nhóm năng lực ứng xử xã hội	2,02***	2,29
1	Hiểu biết về VH-XH và con người địa phương	1,86***	2,15
2	Khả năng thuyết phục người khác	2,21*	2,37
3	Khả năng giao tiếp	2,01***	2,24
4	Khả năng hoạt động cộng đồng, quan hệ công chúng	1,99***	2,26

Ghi chú: *: mức ý nghĩa 10%, **: mức ý nghĩa 5% và ***: mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

Kết quả Bảng 4 phản ánh rằng hầu hết các nhóm năng lực của CBCC được TPP đánh giá có điểm trung bình cao. Điều này có nghĩa TPP đánh giá năng lực CC thấp hơn bản thân CBCC tự đánh giá (sự khác biệt ở mức ý nghĩa 1% - độ tin cậy 99%). Nhóm năng lực kém nhất trong bốn nhóm năng lực của CBCC thuộc về kỹ năng. Phổ biến nhất là kỹ năng giao tiếp ngoại ngữ, kỹ năng thuyết trình, báo cáo, kỹ năng làm việc trong môi trường thay đổi và kỹ năng làm việc nhóm. Ngoài ra, kỹ năng thuyết phục người khác và kỹ năng hoạt động cộng đồng của CBCC cũng hạn chế.

3.4 Vị trí trưởng phó phòng

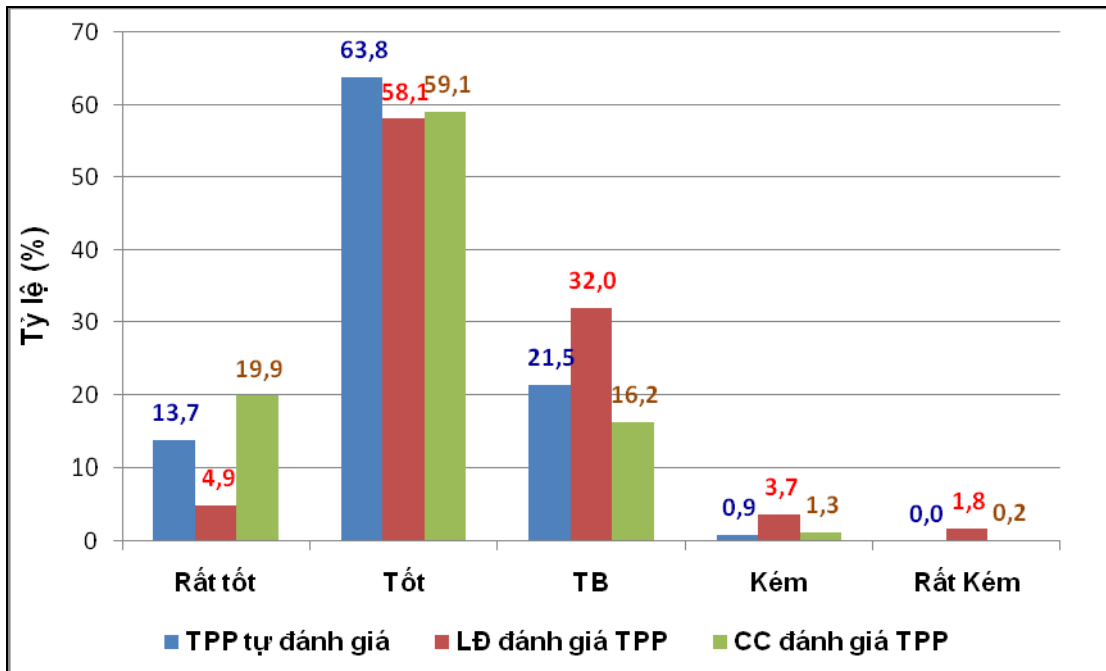
3.4.1 Thông tin chung

Kết quả phỏng vấn trực tiếp 134 TPP (cấp QH 72 người, SBN là 62 người; tỷ lệ nam 71%, tỷ lệ nữ 29%) cho thấy TPP có tuổi từ 25 đến 58 (trung bình 43). Về trình độ chuyên môn, 82,8% CBCC cấp TPP có trình độ đại học và 12,7% sau đại học.

Đa số TPP có trình độ ngoại ngữ bằng B (70,1%), bằng A (9,0%) và bằng C (6,0%). Đối với kỹ năng tin học, 65,7% CBCC TPP có bằng A và 26,1% có bằng B. Ngoài ra, phần lớn TPP có chứng chỉ trung cấp lý luận chính trị (44,0%) và cao cấp (37,3%). Đối với ngạch công chức hiện tại, tập trung chủ yếu ở ngạch chuyên viên (77,6%) và chuyên viên chính (12,7%).

3.4.2 Năng lực trưởng phó phòng

Đánh giá năng lực TPP được xem xét trên 3 kênh thông tin, TPP tự đánh giá, lãnh đạo đánh giá TPP và CBCC đánh giá TPP. Tương tự CBCC, đa số TPP tự đánh giá năng lực của họ ở mức tốt (63,8%), kết quả này phù hợp với đánh giá của CBCC và lãnh đạo cấp trên. Tuy nhiên, vẫn còn một tỷ lệ lãnh đạo chưa hài lòng về năng lực của TPP, 32% lãnh đạo đánh giá TPP có năng lực mức trung bình, thậm chí gần 4% cho rằng TPP có năng lực kém (Hình 5).



Hình 5: Tỷ lệ đánh giá năng lực vị trí TPP ở các mức khác nhau

Kết quả trong Bảng 5 cho thấy rằng CBCC đánh giá nhóm năng lực hiểu biết và trình độ của TPP thấp hơn bản thân TPP tự đánh giá. Trong đó, CBCC cho rằng TPP yếu về trình độ ngoại ngữ và trình độ vi tính. Tương tự, cấp lãnh đạo cũng cho rằng trình độ ngoại ngữ và trình độ quản lý hành chính Nhà nước của TPP kém hơn các nhóm năng lực khác. Bên cạnh đó, lãnh đạo và CBCC đề xuất TPP cần nâng cao việc tham gia đề tài nghiên cứu

khoa học, khả năng đề xuất giải pháp kinh tế-kỹ thuật-xã hội và chuyên môn nghiệp vụ phục vụ hoạt động quản lý nhà nước, xây dựng các quy hoạch, kế hoạch phát triển và khả năng nghiên cứu xây dựng văn bản quy phạm pháp luật.

Tương tự kết quả trên cho TPP SBN và TPP QH (Bảng 6). Tuy nhiên, có sự mâu thuẫn kết quả đánh giá giữa lãnh đạo và TPP cấp quận, huyện về năng lực của TPP. Lãnh đạo đánh giá năng lực TPP

thấp hơn bản thân TPP tự đánh giá. Điều này ngược lại với SBN cấp tỉnh, CBCC và lãnh đạo đánh giá TPP có năng lực (nhóm hiểu biết) tốt hơn bản thân TPP tự đánh giá.

Bảng 5: Đánh giá năng lực nòng cốt trường phó phòng TPCT (SBN&QH)

TT	Nhóm năng lực	TPP tự đánh giá	CBCC đánh giá TPP	Lãnh đạo đánh giá TPP
1	Kỹ năng	2,09	2,00*	2,34
2	Sự hiểu biết	1,94	1,89	2,20
3	Trình độ	2,26	2,09***	2,60*

Ghi chú: *: mức ý nghĩa 10%, **: mức ý nghĩa 5% và ***: mức ý nghĩa 1%.

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

Bảng 6: Đánh giá năng lực trường phó phòng SBN/QH TPCT

TT	Nhóm năng lực	TPP QH tự đánh giá	CBCC QH đánh giá	LĐ QH đánh giá	TPP SBN tự đánh giá	CBCC SBN đánh giá	LĐ SBN đánh giá
1	Kỹ năng	1,95	1,93	2,35	2,24	2,08**	2,30
2	Sự hiểu biết	1,79	1,79	2,25	2,11	1,98	2,00
3	Trình độ	2,17	2,01**	2,60**	2,37	2,17***	2,60

Ghi chú: *: mức ý nghĩa 10%, **: mức ý nghĩa 5% và ***: mức ý nghĩa 1%

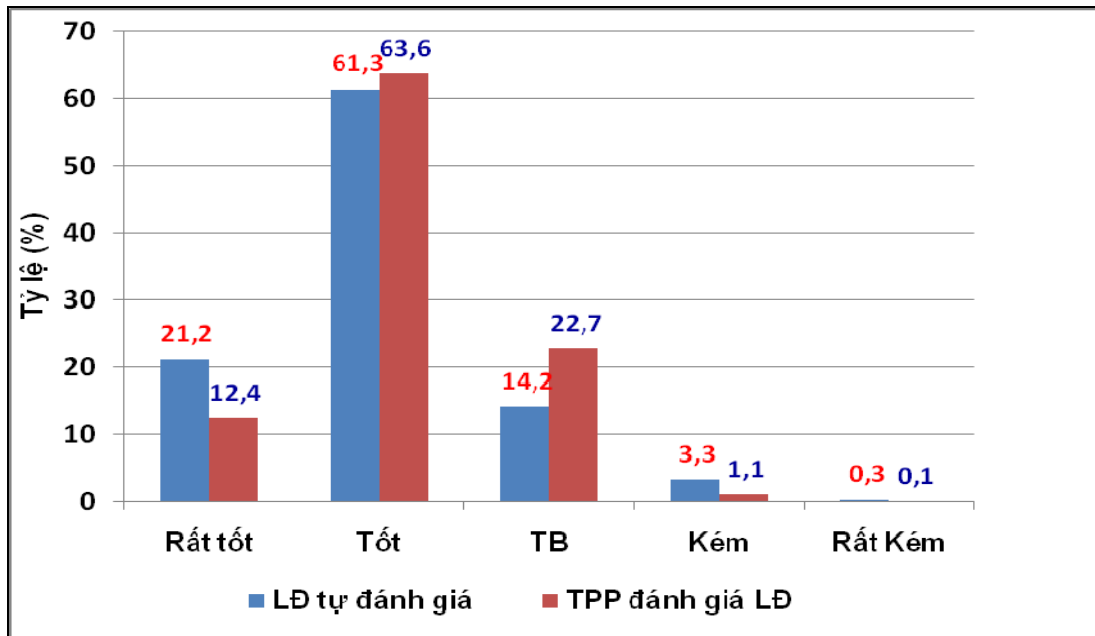
Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

3.5 Vị trí lãnh đạo

Do vấn đề bảo mật thông tin cá nhân lãnh đạo QH và SBN nên số liệu thông tin chung về lãnh đạo như trình độ chuyên môn, trình độ Anh văn, vị tính không được đề cập trong bài viết này. Kết quả khảo sát trình bày trong Hình 6 cho thấy tỷ lệ lãnh đạo và TPP đánh giá ở mức tốt chiếm tỷ lệ cao (61-64%) và giống nhau (không khác biệt qua kiểm định thống kê). Trong khi đó, ở mức rất tốt và trung bình có sự khác nhau nhiều, lãnh đạo khi tự đánh giá cho kết quả năng lực có chiều hướng rất tốt chiếm tỷ lệ cao (21%), năng lực trung bình chiếm tỷ lệ thấp (14%). Ngược lại, TPP đánh giá năng lực lãnh đạo khác với kết quả trên.

Kết quả trình bày trong Bảng 7 cho thấy TPP nói chung (bao gồm TPP SBN và QH) đánh giá ba nhóm năng lực lãnh đạo thấp hơn bản thân lãnh đạo tự đánh giá. Trong đó, TPP cấp QH đánh giá

cao các nhóm năng lực lãnh đạo QH. Trong hai trường hợp trên qua kiểm định suy rộng không có sự khác biệt giữa hai cách đánh giá. Riêng TPP SBN đánh giá năng lực lãnh đạo SBN thấp hơn lãnh đạo 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%). Ghi nhận từ phản ánh của TPP SBN cho thấy lãnh đạo được đào tạo lý luận chính trị tốt, chuyên sâu kiến thức về “quản trị chuyên nghiệp, tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo; khả năng phân tích vấn đề và ra quyết định, tầm nhìn chiến lược dựa trên cơ sở thực tiễn phát triển của đơn vị” còn rất hạn chế. Điều này dẫn đến hệ lụy trong một số trường hợp lãnh đạo ban hành những quyết định mang tính chủ quan, duy ý chí ảnh hưởng đến hoạt động và sự phát triển của đơn vị.



Hình 6: Tỷ lệ đánh giá năng lực vị trí lãnh đạo ở các mức khác nhau

Bảng 7: Đánh giá năng lực lãnh đạo TPCT

TT	Nhóm năng lực	LĐ tự đánh giá	TPP đánh giá	LĐ QH tự đánh giá	TPP QH đánh giá	LĐ SBN tự đánh giá	TPP SBN đánh giá
I	Hoạch định	2,04	2,13	2,45	2,00	1,77	2,29**
1	Tầm nhìn chiến lược	2,02	2,11	2,55	1,99	1,67	2,24**
2	Hoạch định và phân phối công việc	1,96	2,10	2,33	1,93	1,72	2,33**
3	Cải tiến liên tục	2,17	2,20	2,5	2,07	1,95	2,36
II	Tổ chức, lãnh đạo	1,96	2,12	2,28	1,96	1,75	2,30**
4	Ra quyết định	2,08	2,05	2,35	1,92	1,9	2,21
5	Động viên, khuyến khích, đánh giá CBCC	1,92	2,21	2,2	2,01	1,73	2,45**
6	Phân, ủy quyền	1,95	2,13	2,38	1,99	1,67	2,3**
7	Gây ảnh hưởng	1,90	2,08	2,18	1,94	1,72	2,26**
III	Kiểm tra, giám sát	2,03	2,13	2,33	1,98	1,83	2,30*
8	Giao tiếp lãnh đạo	2,06	2,09	2,4	1,96	1,83	2,24
9	Hiếu minh-hiếu người	1,96	2,18	2,25	2,06	1,77	2,32
10	Quản lý sự thay đổi	2,10	2,24	2,5	2,12	1,83	2,39**
11	Quản lý sự xung đột	2,16	2,16	2,25	1,97	2,1	2,39
12	Điều hành, chủ trì cuộc hội, họp	1,87	1,97	2,18	1,8	1,67	2,17*

Ghi chú: *: mức ý nghĩa 10%, **: mức ý nghĩa 5% và ***: mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

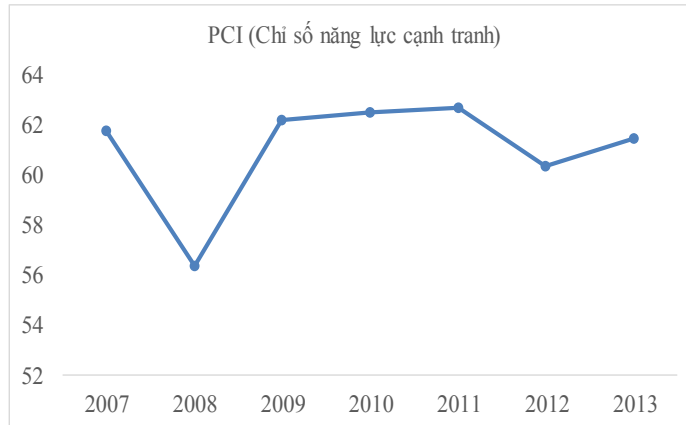
4 THẢO LUẬN CHUNG

Nhìn chung, năng lực CBCC TPCT được đánh giá ở mức độ tốt (khoảng 60%) cho ba vị trí nhân viên, TPP và lãnh đạo (hoàn thành nhiệm vụ công việc và đáp ứng yêu cầu của tổ chức một cách hiệu quả). Tuy nhiên, mức độ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (rất tốt) chiếm tỷ lệ tương đối khiêm tốn

(nhỏ hơn 20%). Hơn nữa, CBCC có năng lực được đánh giá trung bình, kém và rất kém vẫn còn chiếm một tỷ lệ nhất định. Nguyên nhân thuyết phục giải thích hiện tượng này có thể trong nội tại nhóm CBCC, những thành viên nhóm năng động, trẻ, cầu tiến chiếm tỷ lệ dưới 70%, phần còn lại là những CBCC cơ hội, thụ động. Hơn nữa, có nhiều nguyên nhân hạn chế năng lực và động lực làm việc của

CBCC như môi trường làm việc, chế độ thu hưởng, tính công bằng và cơ hội phát triển, thăng tiến công việc. Đây chính là rào cản về hiệu quả của dịch vụ công ảnh hưởng đến chỉ số năng lực cạnh tranh của TPCT. Kết quả trình bày trong Hình 7 cho thấy chỉ số năng lực cạnh tranh-PCI của TPCT giảm từ 62,66 năm 2011 xuống còn 50,32 năm 2012. Đặc biệt, năm 2013 chỉ số năng lực cạnh tranh TPCT (61,46) đứng sau một số tỉnh

khác ở ĐBSCL như Kiên Giang, Đồng Tháp, Bến Tre (chỉ số CPI lần lượt là 63,55; 63,35 và 62,78). Điều này đã tạo lên một làn sóng tranh luận gay gắt về chất lượng dịch vụ công của TPCT, đặc biệt trình độ và năng lực của CBCC. Kết quả này giúp đơn vị chức năng TPCT nhận ra thực trạng và tìm những giải pháp thích hợp để cải thiện năng lực CBCC TPCT thông qua đào tạo, bồi dưỡng hay chuẩn hóa chuyên môn.



Hình 7: Chỉ số năng lực cạnh tranh (PCI) của TPCT 2007-2013

5 KẾT LUẬN

Hiện tại, trong tổ chức nhân sự tại các SBN, QH TPCT ngoài những CBCC năng động, nhiệt tình, hiệu quả vẫn tồn tại một tỷ lệ nhất định CBCC cơ hội, thụ động. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến hạn chế năng lực, động lực làm việc của CBCC. Trong đó, chế độ đãi ngộ (thu nhập), bố trí công việc và trình độ chuyên môn chưa hợp lý, áp lực công việc và môi trường làm việc là những yếu tố quan trọng. Ngoài công tác đào tạo, tuyển dụng mới nhân sự là hình thức nâng cao năng lực CBCC tại các đơn vị. Trong quá trình tuyển dụng, SBN, QH đề ra nhiều tiêu chí cho CBCC như trình độ chuyên môn, đặc điểm cá nhân, kỹ năng mềm, đạo đức, nguyện vọng. Tuy nhiên, công tác tuyển dụng vẫn còn một số hạn chế nhất định, cơ quan sử dụng lao động đôi khi không nhận được CBCC như yêu cầu công việc, yêu cầu của đơn vị. Đây là điểm hạn chế trong chất lượng nguồn nhân lực tại một số SBN, QH TPCT.

Năng lực hiện tại của nhân viên, TPP và lãnh đạo so với yêu cầu công việc, đòi hỏi của tổ chức và sự hài lòng của bản thân đạt mức tốt chiếm tỷ trọng nhiều nhất, kể đến là mức trung bình, mức rất tốt, kém và rất kém. Điều này cho thấy, nhóm CBCC TPCT được đánh giá năng lực mức rất kém, kém và trung bình cần được đào tạo và bồi dưỡng

để cải thiện năng lực chuyên môn của họ. Ngoài ra, ở cùng một vị trí công chức (nhân viên, TPP, hay lãnh đạo) nhưng có nhận định và đòi hỏi khác nhau về năng lực của cá nhân đáp ứng yêu cầu công việc và đòi hỏi của tổ chức khi xem xét thông qua ba kênh thông tin từ nhân viên, TPP, lãnh đạo. Do vậy, các kênh thông tin cần có những khung đánh giá năng lực thống nhất.

Kết quả của nghiên cứu được xem như tham chiếu hữu ích cho việc xác định nhu cầu và xây dựng chương trình, nội dung đào tạo nhằm nâng cao năng lực CBCC đáp ứng mục tiêu xây dựng nguồn nhân lực TPCT chất lượng và vững mạnh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
2. Chakrabarty, R., S. K. Basu and N. Mazumdar. 2010. *Meta Analytic Approach to Compare Competence Indices of an Automobile Company*. Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dhaka, Bangladesh, January 9 – 10, 2010.
3. Department for International Development (DFID). 2010. *DFID CORE*

- COMPETENCY FRAMEWORK.
Corporate report. 15 pages.
4. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214008/competency-framework.pdf.
 5. Sở Nội vụ Thành phố Cần Thơ. 2013. Danh sách các khối/ngành thành phố Cần Thơ.
 6. Office of Civil Service Commission (OCSC). (2003-2004). The Handbook for Developing Civil Servant Development Strategic Plan. Office of Civil Service Commission. Bangkok.
 7. Weerayute Sudsomboon. 2007. Construction of a competency-based curriculum content framework for mechanical technology education program on automotive technology subjects. Proceedings of the ICASE Asian Symposium 2007 (Pattaya, Thailand).
 8. RMIT Human Research Ethics Committee. 2010. Explanatory Statement for the field survey. School of Mathematical and Geospatial Sciences. GPO Box 2476v, Melbourne VIC 3001, Australia.