

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**TRẦN THU VÂN**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÁN  
BỘ, CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH CẤP  
PHƯỜNG (XÃ) TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

**Công trình này được hoàn thành tại  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Võ Xuân Tiến**

**Phản biện 1: PGS.TS Bùi Quang Bình**

**Phản biện 2: TS Đoàn Hồng Lê**

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Kinh tế tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 9 năm 2011.

*Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công của một tổ chức. Vì vậy, các tổ chức luôn tìm cách hoàn thiện nguồn nhân lực của mình. Phát triển nguồn nhân lực có nhiều cách, trong đó đào tạo luôn là biện pháp cơ bản, lâu dài của các tổ chức.

Thời gian qua các phường, xã trên toàn quốc nói chung và thành phố Đà Nẵng nói riêng luôn quan tâm đầu tư cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của mình. Tuy nhiên công tác này còn nhiều bất cập chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển trong tình hình mới. Xuất phát từ yêu cầu đó, tác giả chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác đào tạo cán bộ, công chức hành chính cấp phường (xã) tại thành phố Đà Nẵng” làm luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong các tổ chức.

- Phân tích thực trạng công tác đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã) của thành phố Đà Nẵng trong thời gian qua.

- Đề xuất giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã) thành phố Đà Nẵng trong thời gian đến.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

**Đối tượng nghiên cứu** là công chức hành chính cấp phường (xã) của thành phố Đà Nẵng. Gồm những người được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp phường (xã) của thành phố Đà Nẵng. Không bao gồm những người được bổ nhiệm bầu giữ chức vụ theo nhiệm kỳ trong thường trực hội đồng nhân dân, ủy ban nhân dân, Bí thư, phó bí thư Đảng ủy, người đứng đầu Tổ chức chính trị-xã hội.

**Phạm vi nghiên cứu**

+ Về nội dung: Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu công tác đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã).

+ Về không gian: Đề tài chỉ nghiên cứu các vấn đề đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã) tại thành phố Đà Nẵng.

+ Về thời gian: Các giải pháp mà đề tài đề xuất trong luận văn chỉ có ý nghĩa trong 5 năm đến.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu, đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu như sau:

+ Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc;

+ Phương pháp điều tra, khảo sát, phương pháp chuyên gia;

+ Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp ...

### 5. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mục lục, mở đầu, danh mục các biểu và danh mục tài liệu tham khảo, đề tài được chia làm 3 chương:

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong các tổ chức

Chương 2. Thực trạng công tác đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã) tại thành phố Đà Nẵng thời gian qua

Chương 3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã) tại thành phố Đà Nẵng thời gian đến.

## CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC

### 1.1. KHÁI QUÁT VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.1.1. Một số khái niệm

**Nguồn nhân lực:** Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người gồm thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của 1 tổ chức .

**Đào tạo nguồn nhân lực:** Đào tạo nguồn nhân lực là việc huấn luyện, tập huấn, giảng dạy, cho các cá nhân, tổ chức làm cho họ trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

### 1.1.2. Ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực

#### *Đối với các tổ chức*

- Nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc
- Đảm bảo tính ổn định và năng động của tổ chức
- Tạo được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức

#### *Đối với người lao động*

- Tạo sự thích ứng với công việc
- Tạo sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức
- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển

### 1.1.3. Đặc điểm của công chức hành chính cấp phường (xã)

- Là những người thực thi công vụ
- Là những người cung ứng dịch vụ công
- Là một đội ngũ chuyên nghiệp
- Được Nhà nước đảm bảo lợi ích khi thực thi công vụ

## 1.2. NỘI DUNG CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

### 1.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là xác định cái đích đến, tiêu chuẩn cần đạt, những kết quả cần đạt được của người tham gia đào tạo khi kết thúc chương trình đào tạo.

Phải xác định mục tiêu đào tạo bởi vì nếu không xác định hoặc xác định sai mục tiêu đào tạo thì sẽ không đáp ứng được yêu cầu của công việc, điều này sẽ làm cho mục tiêu của tổ chức không đạt được.

Việc xác định mục tiêu đào tạo 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. Mục tiêu của đào tạo phải nêu một cách rõ ràng, chính xác và cụ thể của khóa đào tạo muốn đạt được.

### 1.2.2. Xác định kiến thức cần đào tạo

Xác định kiến thức cần đào tạo chính là xác định các ngành học, môn học, cấp bậc học và kết cấu chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu cần đạt.

Phải xác định kiến thức đào tạo vì nếu không học viên sẽ tự lựa chọn theo ngành nghề mình thích mà không theo mục tiêu của tổ chức đã đề ra.

Việc xác định kiến thức đào tạo phải căn cứ vào mục tiêu cần đào tạo, căn cứ vào thực trạng kiến thức đã có của người học để xác định phần kiến thức cần bổ sung cho đối tượng được đào tạo. Khi xác định kiến thức cần đào tạo không chỉ xuất phát từ yêu cầu hiện tại mà còn cần xuất phát từ yêu cầu trong tương lai để đón đầu các nhiệm vụ mà họ phải đảm nhận. Tùy thuộc vào mục tiêu mà kiến thức đào tạo phải được thiết kế phù hợp với từng đối tượng khác nhau.

### 1.2.3. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Xây dựng kế hoạch đào tạo là dự báo nhu cầu và khả năng sẵn có về nguồn nhân lực trên cơ sở đó xác định sự dư thừa hay thiếu hụt về số lượng, chất lượng lao động, từ đó tiến hành xác định nhu cầu về số lượng, chất lượng, đối tượng tham gia đào tạo và thời gian cụ thể để tiến hành đào tạo.

Việc lập kế hoạch đào tạo sẽ xác định được nhu cầu và đối tượng đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu, chỉ tiêu đào tạo, xác định được việc sử dụng, bố trí nhân viên sau đào tạo.

#### *Xác định nhu cầu đào tạo:*

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo bao nhiêu người và đào tạo những kỹ năng nào.

Phải xác định nhu cầu đào tạo nếu không thì sẽ không đưa ra được chương trình đào tạo thích hợp, không đáp ứng được mục tiêu đào tạo đã vạch ra đồng thời nó cũng ảnh hưởng đến phương pháp và đối tượng đào tạo.

Khi xác định nhu cầu đào tạo cần phải tìm hiểu mục tiêu của tổ chức, kết quả công việc, kiến thức kỹ năng của nhân viên.

#### ***Xác định nguồn để đào tạo***

Xác định nguồn để đào tạo đó là việc lựa chọn những đối tượng cụ thể, bộ phận nào và đang làm công việc gì để đào tạo. Nhu cầu đào tạo của người lao động khác nhau cho nên phải xác định đối tượng đào tạo để hướng đến việc thiết kế chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của họ.

#### **1.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Phương pháp đào tạo là cách thức để tiến hành đào tạo. Hay nói cách khác, đó là phương thức cụ thể để truyền tải kiến thức cần đào tạo cho người được đào tạo để đạt được mục tiêu đào tạo.

Phải lựa chọn phương pháp đào tạo vì mỗi phương pháp có cách thức thực hiện khác nhau và có những ưu điểm, nhược điểm riêng. Đồng thời, với các đối tượng đào tạo khác nhau, với mỗi loại kiến thức khác nhau, mỗi vị trí công việc và điều kiện tham gia đào tạo của người học khác nhau đòi hỏi các phương pháp đào tạo cũng phải khác nhau. Vì vậy, cần phải lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhằm giúp cho người được đào tạo tiếp thu các kiến thức, kỹ năng tốt hơn, qua đó nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo. Các phương pháp đào tạo hiện nay gồm:

#### ***Các phương pháp đào tạo trong công việc***

- *Phương pháp kèm cặp và chỉ bảo*: Đây là phương pháp đào tạo rất hiệu quả và được sử dụng rộng rãi. Nhân viên giàu kinh nghiệm sẽ chỉ dẫn cho học viên ngay tại nơi làm việc về công việc và những thủ thuật nghề nghiệp. Thông thường có ba cách kèm cặp và chỉ bảo là: Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp; kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn; kèm cặp bởi người cố vấn.

- *Phương pháp luân chuyển công việc*: Là phương pháp chuyển người từ công việc này sang công việc khác để nhằm mục đích cung

cấp cho họ những kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn, làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức.

#### ***Các phương pháp đào tạo ngoài công việc***

- *Phương pháp gửi đi học*: Là phương pháp cử người lao động đến học tập ở các trường chính quy: Đại học, Cao đẳng, trường đào tạo cán bộ quản lý... Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành bởi đội ngũ giảng viên có năng lực và trình độ chuyên môn cao. Tuy nhiên, phương pháp này tốn kém nhiều thời gian và chi phí.

- *Phương pháp tình huống*: Với phương pháp này học viên sẽ tự nghiên cứu tình huống để nhận diện, trình bày suy nghĩ, phân tích các vấn đề, đề xuất các giải pháp và lựa chọn quyết định đúng đắn trong từng tình huống cụ thể.

- *Phương pháp đào tạo từ xa*: Đây là phương thức đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian.

Học từ xa giúp cải thiện các tiến trình học tập và cung cấp các lợi ích mà phương thức giáo dục truyền thống không thể tiếp cận được như: Sự linh hoạt trong tiến trình học tập trên các phương diện về địa điểm, thời gian, độ dài khóa học, nội dung học tập; Tăng cường động cơ thúc đẩy học tập nhờ vào bối cảnh học mới và sự hỗ trợ mạnh mẽ của giáo viên; Cung cấp nguồn kiến thức mở rộng dồi dào...

#### **1.2.5. Kinh phí cho đào tạo**

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

Kinh phí đào tạo có thể do tổ chức hoặc do cá nhân người lao động bỏ ra. Tổ chức bỏ ra kinh phí đào tạo 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 nguồn nhân lực 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 đào tạo, vì vậy

họ tham gia một cách thụ động và không thực hiện đầy đủ trách nhiệm, nghĩa vụ trong việc đào tạo.

Ngược lại, khi cá nhân bỏ ra kinh phí đào tạo để học những ngành nghề mình thích thì họ sẽ tự giác tích cực học tập từ đó chất lượng đào tạo 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 nguồn nhân lực của tổ chức.

#### **1.2.6. Đánh giá kết quả công tác đào tạo**

Đánh giá cho chúng ta biết mục tiêu đào tạo đã đạt được ở mức độ nào để có những điều chỉnh cần thiết phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo sau.

Để đánh giá kết quả đào tạo thường thực hiện qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn nhận thức: học viên tiếp thu, học được gì qua khóa đào tạo.

- Giai đoạn vận dụng: học viên áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào trong thực tế để thực hiện công việc.

#### **1.2.7. Chính sách đối với người được đào tạo**

Các tổ chức có trách nhiệm tạo điều kiện về thời gian, kinh phí và bố trí công việc chuyên môn để thuận lợi cho việc đi học của người được đào tạo. Người tham gia đào tạo được hưởng nguyên lương, phụ cấp và các khoản tiền thưởng, phúc lợi khác theo đúng qui định hiện hành. Sau khi đã hoàn thành khóa học trở về, người lao động được đưa vào diện quy hoạch ở các vị trí cần thiết và thích hợp.

### **1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.3.1. Nhân tố môi trường bên ngoài**

- Những tiến bộ khoa học- kỹ thuật
- Lao động bên ngoài tổ chức

#### **1.3.2. Nhân tố thuộc về bản thân tổ chức**

- Mục tiêu của tổ chức

- Chính sách trả lương của tổ chức
- Môi trường làm việc, điều kiện cơ sở vật chất

#### **1.3.3. Nhân tố thuộc về người được đào tạo**

- Quyết định gắn bó lâu dài với nghề nghiệp
- Nhu cầu tự khẳng định, được tôn trọng và thừa nhận
- Nhu cầu tự hoàn thiện bản thân, năng lực

### **1.4. MỘT SỐ KINH NGHIỆM ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH CẤP PHƯỜNG ( XÃ) TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG THỜI GIAN QUA**

### **2.1. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA CÁC PHƯỜNG (XÃ) TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG CHỨC**

- Tập trung đông dân cư,
- Trình độ dân trí cao,
- Tốc độ đô thị hóa nhanh,
- Có tiềm năng phát triển kinh tế biển và các dịch vụ du lịch biển.

Với đặc điểm trên yêu cầu nguồn nhân lực phải có chất lượng cao, có đủ năng lực, tự tin trong quá trình giao lưu, hội nhập quốc tế.

### **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH CẤP PHƯỜNG (XÃ) CỦA THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN VỪA QUA**

#### **2.2.1. Thực trạng đội ngũ công chức hành chính cấp phường (xã) của thành phố Đà Nẵng**

Đội ngũ công chức thực hiện việc quản lý mọi mặt đời sống kinh tế, xã hội, có tính ổn định lâu dài do vậy mà đòi hỏi người công chức phải có trình độ chuyên môn cao, thực hiện và hoàn thành tốt công việc của mình, ngày càng nâng cao hơn nữa tính chuyên môn nghiệp vụ của hoạt động quản lý hành chính nhà nước.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ công chức là yếu tố quyết định đến tính hiệu quả của quá trình thực hiện công vụ. Trình độ chuyên môn của đội ngũ công chức cấp phường (xã) được biểu hiện thông qua nhiều cấp độ đào tạo: Sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học và sau đại học. Ở mỗi cấp độ là sự thể hiện bề dày kiến thức, kỹ năng chuyên môn của người của người công chức. Chúng ta xem xét cơ cấu theo trình độ chuyên môn của đội ngũ công chức hành chính cấp phường (xã) tại thành phố Đà Nẵng. Số liệu bảng 2.1 sau cho chúng ta cách nhìn rõ hơn về vấn đề này.

**Bảng 2.1. Tình hình đội ngũ công chức hành chính phường (xã) theo trình độ chuyên môn qua các năm**

Trình độ c/ môn	2006	2007	2008	2009	2010	Tốc độ phát triển (%)			
						07/06	08/07	09/08	10/09
- Sau ĐH	1	1	2	3	5	100	200	150	166,67
- Đại học	109	116	138	181	195	106,42	118,97	131,16	107,73
- Cao đẳng	41	43	44	50	35	104,88	102,33	113,64	70,00
- Trung cấp	146	145	148	151	191	99,32	102,07	102,03	126,49
- Sơ cấp	11	17	11	12	9	154,55	64,71	109,09	75,00
- Chưa Đào	156	164	141	102	86	105,13	85,98	72,34	84,31
<b>Tổng số</b>	<b>464</b>	<b>486</b>	<b>484</b>	<b>499</b>	<b>521</b>	<b>104,74</b>	<b>99,59</b>	<b>103,10</b>	<b>104,41</b>

(Nguồn: Báo cáo của Sở Nội vụ TP Đà Nẵng năm 2006-2010)

Nhận xét rút ra từ bảng 2.1 là thực tế chất lượng đội ngũ công chức chuyên môn còn tương đối yếu. Đến năm 2010 số lượng công chức đạt trình độ đại học và sau đại học 200 người (chiếm 38,39 %), có đến 191 người (36,66%) tốt nghiệp trung cấp. Và vẫn còn một số công chức không có chuyên môn 86 người (chiếm 16,51%).

Đáng nhấn mạnh là số lượng công chức có trình độ đại học tăng đều và số chưa qua đào tạo giảm. Đến năm 2010 số chưa qua đào tạo giảm (15,69 %). Như vậy, cơ cấu cán bộ về trình độ chuyên môn đã có sự cải thiện rất tốt. Có thể nói, TP Đà Nẵng là địa phương có nhiều thuận lợi trong việc đào tạo do trên địa bàn thành phố có nhiều

trường đại học, cao đẳng. Nhờ đó, số lượng công chức qua các năm đã được đào tạo lớn. Tuy nhiên, cũng cần nhấn mạnh, số công chức có trình độ chuyên môn tăng, nhưng năng lực công tác vẫn còn hạn chế, cách cư xử với dân đôi lúc còn gây bức xúc trong dân; đây là vấn đề đặt ra trong công tác đào tạo thời gian đến trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

### 2.2.2. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo những năm qua tại các phường (xã)

Thời gian qua, mặc dù mục tiêu đào tạo của các phường (xã) có xác định nhưng trên thực tế chưa hợp lý với yêu cầu của từng công việc của các chức danh, chưa cụ thể cho từng giai đoạn của quá trình đào tạo. 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 2.4 sau

**Bảng 2.4. Số lượt công chức được đào tạo đúng với yêu cầu của các phường (xã) so với tổng số công chức đã tham gia đào tạo qua các năm**

Chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng số đào tạo (lượt người)	160	172	180	259	344
Số lượt người được đào tạo đúng với yêu cầu của các phường (xã)	52	77	96	143	206
Tỷ lệ người được đào tạo đúng với yêu cầu của phường (xã) so với tổng số tham gia đào tạo (%)	32,50	44,77	53,33	52,21	59,88

(Nguồn: Sở Nội vụ thành phố Đà Nẵng)

Năm 2006 có 52 lượt người đào tạo đúng yêu cầu, chiếm tỷ lệ 32,5%, đến năm 2010 có 206 lượt người đào tạo đúng yêu cầu, chiếm tỷ lệ 59,88 %. Do đó, thời gian đến công tác đào tạo cần xác định mục tiêu rõ ràng để đảm bảo đào tạo đúng yêu cầu.

### 2.2.3. Thực trạng về kiến thức cần đào tạo

Thời gian qua việc xác định kiến thức cần đào tạo cho đội ngũ công chức vẫn chưa được đảm bảo.

Có thể thấy được thực trạng xác định kiến thức đào tạo của công chức hành chính cấp phường (xã) tại thành phố Đà Nẵng qua số liệu bảng 2.5 sau:

**Bảng 2.5. Số lượt người được đào tạo đúng với yêu cầu của các phường (xã) so với tổng số người đã tham gia đào tạo năm 2010 theo chức danh**

Chức danh	Số lượng công chức được đào tạo (người)	Kiến thức đào tạo phù hợp yêu cầu công việc		Kiến thức đào tạo 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	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 Q.sự	36	25	69,45	11	30,55
<b>Tổng số</b>	<b>344</b>	<b>206</b>	<b>59,88</b>	<b>138</b>	<b>40,12</b>

(Nguồn: Sở Nội vụ thành phố Đà Nẵng)

Qua số liệu bảng 2.5 ta thấy, kiến thức đào tạo chưa phù hợp với yêu cầu công việc của từng chức danh công chức; phần lớn các công chức được đào tạo những kiến thức không phù hợp với yêu cầu công việc mà tổ chức giao cho họ. Nguyên nhân của thực trạng này là do:

- Công chức chủ động đăng ký để tham gia các khóa đào tạo mà không theo sự định hướng, kế hoạch cụ thể của địa phương nên phần lớn các kiến thức đào tạo không phù hợp với yêu cầu công việc.

- Hiện nay các địa phương vẫn chưa có tổ chức nào có đủ khả năng, năng lực đảm nhiệm công tác đào tạo nguồn nhân lực cho các cơ quan, đơn vị hành chính Nhà nước, do đó phương thức đào tạo chủ yếu hiện nay mà các địa phương áp dụng là đào tạo tại các sơ sở đào tạo như 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.

#### 2.2.4. Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo

Xây dựng kế hoạch đào tạo là một nội dung quan trọng trong công tác đào tạo. Hàng năm Sở Nội vụ luôn đưa ra kế hoạch cụ thể, nhưng nói chung cũng chưa dự báo đúng được nhu cầu về số lượng, chất lượng công chức trong tương lai nên Sở Nội vụ chưa có kế hoạch dài hạn cho việc đào tạo. Hơn nữa tại từng địa phương cũng chưa tiến hành phân tích công việc cụ thể nên việc lập kế hoạch còn nhiều khó khăn.

##### a. Thực trạng về nhu cầu đào tạo

Thực tế việc xác định nhu cầu đào tạo được tiến hành theo từng năm chứ chưa dựa vào chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Hơn nữa, đa phần việc cử công chức đi đào tạo đều do ý chí chủ quan của lãnh đạo tại bộ phận đó. Khi Sở Nội vụ thông báo thì các địa phương mới cử người có liên quan đến nội dung đào tạo tham gia chứ chưa xuất phát từ yêu cầu công việc.

**Bảng 2.11. Số lượng, tỷ lệ và tốc độ tăng số người được đào tạo**

Chỉ tiêu	ĐVT	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng số lao động đào tạo	Người	160	172	180	259	344
Tổng số lao động	Người	464	486	484	499	521
TL đào tạo so với tổng số L động	%	34,48	35,39	37,19	51,90	66,03

(Nguồn: Sở Nội vụ TP Đà Nẵng)

Tỷ lệ lao động được đào tạo hàng năm so với tổng số lao động còn khá thấp. Năm 2006 số người được đào tạo chỉ có 160 người chiếm tỷ lệ 34,48% so với tổng số lao động, đến năm 2010 tuy số lượng lao động được đào tạo có tăng nhưng cũng chỉ chiếm 66,03% so với tổng số lao động. Tỷ lệ lao động được đào tạo hàng năm là rất thấp, do công tác xác định nhu cầu chưa chính xác.

Nhu cầu đào tạo của công chức theo thực tế là rất lớn, tuy nhiên tỷ lệ lao động được đào tạo hàng năm là rất ít, điều này là do công tác xác định nhu cầu chưa chính xác.

### **b. Thực trạng nguồn đào tạo**

Trong thời gian qua, việc lựa chọn công chức tham gia đào tạo của thành phố là chưa hợp lý. Việc lựa chọn người đào tạo còn mang nhiều cảm tính, bị các quan hệ cá nhân chi phối vì vậy kết quả đào tạo không đạt được mục tiêu như mong muốn. Trên thực tế, có đối tượng chưa cần thiết phải đào tạo thì lại bắt buộc, trong khi nhiều đối tượng khác cần được đào tạo lại không được tham gia. Công chức chuyên môn 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 đào tạo các kiến thức về chuyên môn và kỹ năng giao tiếp, ứng xử với công dân. Điều này được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.13. Tình hình đào tạo công chức cấp phường (xã) qua các năm**

Đ. tượng đào tạo	2006		2007		2008		2009		2010	
	SL	TT(%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)
VHóa-XH	22	13,75	26	15,12	26	14,44	49	18,92	55	15,99
TC-KT	30	18,75	35	20,35	35	19,45	45	17,37	62	18,02
ĐC-XD	35	21,87	36	20,93	36	20,00	39	15,06	53	15,41
TP-H tịch	37	23,12	29	16,86	29	16,11	37	14,29	47	13,66
VP-T.ê	26	16,25	30	17,44	30	16,67	45	17,37	68	19,77
CHTQS	5	3,13	10	5,81	15	8,33	35	13,51	49	14,24
Tr CA	5	3,13	6	3,49	9	5,00	9	3,47	10	2,91
<b>Tổng</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>	<b>172</b>	<b>100,00</b>	<b>180</b>	<b>100,00</b>	<b>259</b>	<b>100,00</b>	<b>344</b>	<b>100,00</b>

(Nguồn: Báo cáo của Sở Nội vụ TP Đà Nẵng)

Qua bảng 2.13 ta thấy số lượng và cơ cấu đối tượng được đào tạo không đều qua các năm. Các chức danh chuyên môn được đào tạo

chưa hợp lý. Bộ phận văn phòng- thống kê được đào tạo tăng qua các năm và đến năm 2010 chiếm tỷ trọng tương đối lớn (19,77%); riêng tư pháp- hộ tịch thì lại ngược lại, năm 2006 chiếm 23,12% nhưng đến năm 2010 chỉ có 13,66 %.

Như vậy, cơ cấu đối tượng được đào tạo qua các năm chưa được hợp lý, thời gian đến cần phải xác định đối tượng và cơ cấu đào tạo chính xác, phù hợp với yêu cầu của từng vị trí chức danh công việc và phù hợp với sự phát triển của từng địa phương.

### **2.2.5. Các phương pháp đào tạo được lựa chọn các năm gần đây**

Thực tế cho thấy các phương thức đào tạo cho nguồn nhân lực hành chính cấp phường (xã) hiện nay là phù hợp với điều kiện của địa phương. Thực trạng đó thể hiện qua bảng 2.15 sau:

**Bảng 2.15. Phương thức đào tạo cho công chức cấp phường (xã) hiện nay**

Đối tượng	Các phương thức đào tạo	Phương thức được chọn
Lãnh đạo	*Đào tạo tại nơi làm việc: - Kèm cặp và hướng dẫn - Luân chuyển công việc *Đào tạo ngoài nơi làm việc: - Đào tạo ở trường đại học - Hội nghị, hội thảo	*Đào tạo ngoài nơi làm việc: - Đào tạo ở trường đại học (hình thức từ xa, tại chức)
Nhân viên	* Đào tạo tại nơi làm việc: - Kèm cặp và hướng dẫn - Luân chuyển công việc * Đào tạo ngoài nơi làm việc: - Đào tạo ở trường đại học - Phương pháp tình huống - Tập huấn, huấn luyện	* Đào tạo tại nơi làm việc: - Kèm cặp và hướng dẫn * Đào tạo ngoài nơi làm việc: - Đào tạo ở trường đại học (hình thức từ xa, tại chức) - Tập huấn, huấn luyện

### **2.2.6. Thực trạng về kinh phí cho đào tạo**



Hàng năm Sở Nội vụ thành phố Đà Nẵng đều có dự trù về kinh phí đào tạo cho từng loại hình thức đào tạo căn cứ vào qui định hiện hành về kinh phí đào tạo của Chính phủ và cơ quan có thẩm quyền.

Trong 5 năm qua đối với thành phố Đà Nẵng, kinh phí dành cho công tác đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã) rất được quan tâm, cụ thể được minh chứng qua số liệu bảng 2.17 sau:

**Bảng 2.17. Kinh phí đào tạo công chức năm 2006-2010**

*Đơn vị tính: Triệu đồng*

Chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng kinh phí cho ĐT công chức TP	5.000	4.009	5.800	6.000	7.000
Kinh phí ĐT công chức cấp phường	1.750	1.930	2.100	2.280	2.450
Tốc độ tăng (%)		110,29	108,81	108,57	107,46

*(Nguồn: Sở Nội vụ TP Đà Nẵng)*

Qua số liệu bảng 2.17 ta thấy kinh phí dành cho công tác đào tạo tăng qua hàng năm, tuy nhiên tốc độ tăng không đều. Năm 2007 là 1.930 triệu đồng tăng 10,29% so với năm 2006, đến năm 2010 là 2.450 triệu đồng tăng so với năm 2009 là 7,46%.

Qua phân tích cho thấy, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được yêu cầu phát triển của thành phố thì kinh phí dành cho công tác đào tạo cần phải tăng nhiều hơn nữa; Như vậy mới có thể đáp ứng được nhu cầu đào tạo của cán bộ, công chức hành chính cấp phường (xã) hiện nay.

### 2.2.7. Công tác đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là một công đoạn quan trọng trong công tác đào tạo, nó giúp cho các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo đánh giá được kết quả mà công tác đào tạo đạt được so với chi phí đã bỏ ra và so với mục tiêu mà tổ chức đặt ra đối với chương trình đào tạo.

Để biết được hiệu quả công việc của công chức có được cải thiện, cải tiến sau khóa đào tạo 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 sau khóa đào tạo, tuy nhiên đây là việc rất khó khăn. Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo ít được đơn vị thực hiện và chưa có tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá. Điều này được thể hiện thông qua bảng 2.20 sau:

**Bảng 2.20. Tình hình kiểm tra đánh giá công việc sau khi đào tạo**

Mức độ	Số ý kiến điều tra	Tỷ lệ (%)
Thường xuyên	11	5,98
Thỉnh thoảng	39	21,20
Không có	134	72,82

*(Nguồn: Số liệu điều tra của Sở nội vụ)*

Qua bảng trên cho thấy thời gian qua các địa phương hầu như không có sự kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo. Việc thường xuyên kiểm tra, đánh giá sau đào tạo chỉ chiếm 5,98% tổng số người tham gia điều tra đã qua đào tạo, không có kiểm tra đánh giá chiếm tới 72,82%.

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 đào tạo; 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 công chức, dựa vào bằng cấp, chứng chỉ do các tổ chức đào tạo cấp để đánh giá công tác đào tạo, và việc đánh giá chỉ mới dừng lại ở mức độ đánh giá nội dung chương trình đào tạo.

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

### **2.3. NGUYÊN NHÂN TỒN TẠI CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH CẤP PHƯỜNG (XÃ) TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

#### **2.3.1. Chưa đánh giá được tầm quan trọng của công tác đào tạo**

Công tác đào tạo nguồn nhân lực cho bộ máy chính quyền của các phường (xã) trên địa bàn thành phố vẫn chưa được lãnh đạo ở các địa phương chú trọng. Các địa phương vẫn chưa xây dựng cho đơn vị mình một đề án hay chương trình đào tạo nguồn nhân lực cụ thể để triển khai thực hiện.

Bên cạnh đó, một số công chức cơ sở nhận thức chưa đúng về đào tạo, coi nặng bằng cấp, động cơ chủ yếu đi học không phải để nâng cao trình độ, hiểu biết và năng lực công tác mà chủ yếu là có bằng cấp để đạt các chuẩn lên chức, lên lương.

#### **2.3.2. Đội ngũ giảng viên năng lực còn hạn chế**

Đội ngũ giảng viên của các cơ sở đào tạo bồi dưỡng công chức vẫn còn nhiều bất cập như năng lực còn hạn chế, nhất là về kiến thức, kinh nghiệm quản lý nhà nước và phương pháp giảng dạy. Đôi khi giảng viên chỉ là những báo cáo viên, họ thường trình bày không trình tự bài giảng, chưa nói đến những giáo viên thiếu kiến thức thực tế, nghiên cứu tài liệu không sâu nên thường bị động lúng túng trước những câu hỏi của học viên.

#### **2.3.3. Công tác quy hoạch cán bộ chưa rõ ràng**

Công tác quy hoạch còn thể hiện một số hạn chế sau:

+ Một số địa phương chưa chuẩn bị kịp đội ngũ công chức nên vừa thừa lại vừa thiếu hẫng hụt cả về lượng và chất.

- + Một số địa phương có xu hướng “khép kín” trong bố trí công chức làm sự năng động, sáng tạo không được phát huy. Trong đó xuất hiện việc cục bộ địa phương, dòng họ trong quá trình công tác cán bộ.
- + Việc theo dõi, kiểm tra, đào tạo công chức thuộc diện quy hoạch, nhất là công chức dự nguồn không được làm thường xuyên;

#### **2.3.4. Bố trí công chức sau đào tạo chưa hợp lý**

Việc bố trí công chức sau đào tạo tại các địa phương nhìn chung vẫn chưa thật sự hợp lý, nhiều công chức sau khi được đào tạo được bố trí công việc không phù hợp với chuyên môn đã được đào tạo;

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH CẤP PHƯỜNG (XÃ) TẠI TP ĐÀ NẴNG THỜI GIAN ĐẾN**

### **3.1. CÁC CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP**

#### **3.1.1. Những thách thức của quá trình hội nhập**

Thành phố Đà Nẵng bước vào thời kỳ phát triển mới trong bối cảnh hội nhập, Đà Nẵng còn là một địa bàn giữ vị trí chiến lược quan trọng về quốc phòng và an ninh khu vực nam Trung Bộ, Tây Nguyên và cả nước. Tình hình đó đặt ra những thách thức và yêu cầu mới đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

#### **3.1.2. Định hướng phát triển kinh tế- xã hội của thành phố Đà Nẵng trong thời gian đến**

Phấn đấu đến năm 2020 trở thành một thành phố có môi trường đô thị văn minh và giàu tính nhân văn, một trong những thành phố hài hòa, thân thiện, an bình; một thành phố hấp dẫn và đáng sống.

#### **3.1.3. Một số nguyên tắc khi đào tạo công chức hành chính**

Trong công tác đào tạo phải quán triệt các nguyên tắc sau :

- Đảm bảo các quan điểm, đường lối, chiến lược phát triển kinh tế- xã hội của Đảng và Nhà nước;

- Đảm bảo đào tạo theo nhu cầu; đào tạo gắn với thực hành; đảm bảo tính hiệu quả thực tế.

### 3.2. CÁC GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH CẤP PHƯỜNG (XÃ) TẠI TP ĐÀ NẴNG THỜI GIAN TỚI

#### 3.2.1. Hoàn thiện xác định mục tiêu đào tạo

Các phường (xã) trên địa bàn thành phố 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 người lao động 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.

#### 3.2.2. Hoàn thiện nội dung đào tạo

Những kiến thức, kỹ năng cần đào tạo cho các chức danh công chức cấp phường (xã) được định hướng theo bảng 3.1 sau:

**Bảng 3.1. Xác định kiến thức cần đào tạo đối với công chức**

Chức danh công chức	Kiến thức cần đào tạo	Kỹ năng cần đào tạo, bồi dưỡng
Văn phòng - Thống kê	- Trung cấp Văn thư- Lưu trữ, Trung cấp Hành chính hoặc trung cấp Luật - Lý luận chính trị - Quản lý nhà nước - Tin học văn phòng - Anh văn giao tiếp	- 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.
Tài chính - Kế toán	- Trung cấp Tài chính- Kế toán. - Lý luận chính trị - Quản lý nhà nước - Tin học văn phòng - Anh văn giao	- 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

Địa chính - Xây dựng	- Trung cấp Địa chính hoặc trung cấp Xây dựng - Lý luận chính trị - Quản lý nhà nước - Tin học văn phòng - Anh văn giao tiếp	- 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, giao tiếp với công dân, tổ chức - Kiến thức về pháp luật, Quản lý đất đai
Văn hóa - Xã hội	- Trung cấp Văn hóa- 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 - Quản lý nhà nước - Tin học văn phòng - Anh văn giao tiếp	- Kiến thức về pháp luật - Quản lý Nhà nước về lao động, văn hóa và xã hội - Ứng xử, giao tiếp với công dân, tổ chức - Kỹ năng soạn thảo văn bản
Tư pháp - Hộ tịch	- Trung cấp Luật - Lý luận chính trị - Quản lý nhà nước - Tin học văn phòng - Anh văn giao tiếp	- Kiến thức về pháp luật - Luật Hành chính - Ứng xử, giao tiếp với công dân, tổ chức - Kỹ năng soạn thảo văn bản
Trường Công an	- Trung cấp chuyên môn ngành Công an - Lý luận chính trị - Quản lý nhà nước - Tin học văn phòng - Anh văn giao tiếp	- 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
Chỉ huy trưởng quân sự	- Trung cấp quân sự của sĩ quan dự bị cấp phân đội trở lên - Lý luận chính trị - Quản lý nhà nước - Tin học văn phòng - Anh văn giao tiếp	- 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

#### 3.2.3. Đổi mới công tác xây dựng kế hoạch đào tạo

Để công tác xây dựng kế hoạch đào tạo hoàn chỉnh và có thể thực hiện được thì phải xác định đúng nhu cầu và đối tượng cần đào tạo.

#### *Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo*

Định kỳ hàng quý, các bộ phận phòng ban cần tiến hành phân tích công việc để xác định nhu cầu phát sinh do những vấn đề liên quan đến kết quả công việc. Cần so sánh kết quả thực hiện công việc thực tế so với yêu cầu đặt ra cho công chức chuyên môn. Việc so sánh phải có các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc chẳng hạn như số lượng và chất lượng công việc hoàn thành, tinh thần thái độ, tác phong làm việc của công chức.... Qua đó xác định được những khiếm khuyết và yếu kém của công chức. Trên cơ sở đó tìm hiểu những nguyên nhân gây ra tình trạng trên và những biểu hiện gây ra do chưa được đào tạo để tiến hành xác định nhu cầu đào tạo cho chính xác.

#### ***Xác định đúng đối tượng cần đào tạo và thời gian đào tạo***

Đối tượng đào tạo là công chức chuyên môn của các bộ phận. Các bộ phận phòng ban cần rà soát lại để xác định những công chức chuyên môn còn thiếu kiến thức, kỹ năng gì cần được bổ sung, hoặc cần đào tạo để đáp ứng yêu cầu mới trong công việc.

Việc xác định đối tượng đào tạo và thời gian đào tạo cụ thể đối với các chức danh như sau:

*- Đào tạo ngắn hạn thời gian dưới 3 tháng*

Đây là hình thức đào tạo, bồi dưỡng tập huấn ngắn ngày. Với loại hình đào tạo này áp dụng cho các bộ phận chức danh chuyên môn như tài chính kế hoạch, 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.

*- Đào tạo với thời gian từ 03 tháng đến dưới 1 năm*

Mục đích nhằm trang bị cho học viên những kiến thức cơ bản và chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ hoặc làm tốt hơn công việc hiện tại về chuyên môn và khả năng tư duy.

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...

Bồi dưỡng ngoại ngữ (tiếng Anh) cho cán bộ đặc biệt là cán bộ tại bộ phận tư pháp- hộ tịch; bồi dưỡng nghiệp vụ văn thư lưu trữ, xử lý công văn giấy tờ; bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước ngạch chuyên viên, chuyên viên chính...

*- Đào tạo với thời gian trên 1 năm*

Căn cứ nhu cầu đối với từng vị trí chức danh cần đào tạo mới, đào tạo chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo để nâng cao trình độ. Đào tạo trong nước và ngoài nước.

Có thể áp dụng cho các ngành nghề như đào tạo cho công chức có trình độ trung cấp, cao đẳng lên đại học, trình độ từ đại học lên thạc sỹ; đào tạo trung cấp, cao cấp chính trị, trung cấp hành chính,...

#### **3.2.4. Lựa chọn loại hình đào tạo**

Do đặc thù công việc và trình độ công chức chuyên môn khác nhau nên cần phải có hình thức và phương pháp đào tạo cho thích hợp với từng đối tượng. Cần phải đổi mới và đa dạng các loại hình đào tạo là một việc làm hết sức cần thiết. Có các phương pháp đào tạo như sau:

**- Cử đi học ở các trường đại học:** Cử công chức đi học ở các trường đại học để được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ phù hợp yêu công việc là phương thức chính áp dụng để đào tạo cho đội ngũ công chức của UBND cấp phường (xã). Đối với những công chức trẻ tuổi sẽ được ưu tiên đào tạo trình độ đại học theo hình thức chính quy, những công chức lớn tuổi sẽ được đào tạo trình độ đại học theo hình thức tại chức.

**- Kèm cặp và chỉ bảo:** Bên cạnh phương thức cử đi học ở các trường đại học, đối với những công chức trẻ tuổi chúng ta có thể áp dụng thêm phương thức kèm cặp và chỉ bảo để giúp đỡ họ nhanh tiếp cận với công việc. Đây là phương thức đào tạo khá hiệu quả, chi phí thấp

nên cần được thường xuyên áp dụng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Để thực hiện phương thức đào tạo này, trưởng các bộ phận chuyên môn thực hiện nhiệm vụ kèm cặp, chỉ bảo cho các công chức cấp dưới, nhất là các công chức trong thời gian tập sự để tiếp cận nhanh với công việc, nâng cao kiến thức, kỹ năng xử lý công việc.

- **Tổ chức các khóa tập huấn, huấn luyện ngắn hạn:** Phương thức đào tạo được áp dụng riêng cho đội ngũ các công chức là công an và xã đội. Theo đó, hằng năm Ban chỉ huy quân sự huyện và Công an huyện sẽ xây dựng kế hoạch tổ chức các khóa huấn luyện ngắn hạn cho các công chức cấp phường (xã) phụ trách lĩnh vực công an, xã đội nhằm nâng cao trình độ kiến thức về an ninh, quốc phòng, công tác phòng chống lụt bão, tìm kiếm cứu nạn, và các kỹ năng sử dụng trang thiết bị quân dụng.

### 3.2.5. Chuẩn bị kinh phí đào tạo

Trong những năm qua, thành phố đặc biệt quan tâm đầu tư kinh phí cho công tác đào tạo công chức; 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 cán bộ, công chức tham gia chương trình đào tạo; phần còn lại do chính cán bộ, công chức 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.

### 3.2.6. Tăng cường công tác đánh giá kết quả đào tạo

Công tác đào tạo cần được đánh giá thường xuyên. Các đơn vị cần tổ chức đánh giá ngay, trong và sau khi kết thúc quá trình đào tạo. Đơn vị có thể chủ động đánh giá kết quả đào tạo 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 đào tạo tổ chức sau.

Bên cạnh đó, 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 đào tạo.

### 3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Chế độ đối với người đang tham gia chương trình đào tạo:

- Tạo điều kiện về thời gian,
- Nâng cao mức hỗ trợ đào tạo.
- Chú trọng việc bố trí công chức sau đào tạo
- Quan tâm chế độ đãi ngộ đối với công chức sau đào tạo: Chính sách tiền lương, cơ hội thăng tiến.

## **KẾT LUẬN**

Qua quá trình nghiên cứu, phân tích thực trạng công tác đào tạo công chức hành chính cấp phường (xã) của TP Đà Nẵng cho thấy công tác này vẫn còn những hạn chế nhất định. Để thực hiện tốt chiến lược phát triển kinh tế - xã hội năm 2011-2015 đòi hỏi phải có nguồn nhân lực tương ứng. Phát triển nguồn nhân lực tại TP Đà Nẵng đến năm 2015 cần phải xây dựng kế hoạch, quy hoạch, rà soát, sắp xếp lại đội ngũ cán bộ công chức cho phù hợp với mục tiêu đào tạo, 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.