

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

\*\*\*\*\*

DƯƠNG THỊ THU HƯỜNG

CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC  
TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC  
CỦA TỈNH HÒA BÌNH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

\*\*\*\*\*

DƯƠNG THỊ THU HƯỜNG

CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC  
TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC  
CỦA TỈNH HÒA BÌNH

Chuyên ngành : Quản lý kinh tế  
Mã số : 9310110

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn 1: PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Nhàn

Người hướng dẫn 2: TS. Nguyễn Thị Liên

HÀ NỘI, NĂM 2024

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án tiến sĩ "*Chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình*" là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi. Các thông tin, dữ liệu, số liệu, các luận cứ sử dụng trong luận án có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Các kết quả nghiên cứu trong luận án do tôi tiến hành nghiên cứu một cách trung thực, khách quan và chưa từng được công bố trong bất kỳ nghiên cứu nào khác.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về những gì cam đoan ở trên.

*Hà Nội, ngày      tháng      năm 2024.*

**Nghiên cứu sinh**

**Dương Thị Thu Hương**

## LỜI CẢM ƠN

Luận án được thực hiện dưới sự giúp đỡ nhiệt tình của các Thầy, cô giáo, các nhà khoa học, các cơ quan, tổ chức, bạn bè và đồng nghiệp.

Lời đầu tiên, tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới PGS.TS Nguyễn Thị Minh Nhàn và TS. Nguyễn Thị Liên là những người trực tiếp hướng dẫn khoa học, đã tận tâm, nhiệt huyết định hướng, giúp đỡ tôi hoàn thành luận án này.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn trân trọng đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, Viện Đào tạo Sau đại học, Khoa Quản trị nhân lực, Bộ môn Quản trị nhân lực doanh nghiệp nơi tôi được sinh hoạt chuyên môn đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận án.

Tác giả xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Lao động – Xã hội, Khoa Quản lý nguồn nhân lực đã tạo điều kiện gửi tôi đi đào tạo tiến sĩ theo kế hoạch. Xin trân trọng ghi lại lòng biết ơn sâu sắc đến Văn phòng Ủy ban, UBND tỉnh Hòa Bình, Cục Thống kê tỉnh Hòa Bình, Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình, Sở Công thương tỉnh Hòa Bình, Sở Tài chính tỉnh Hòa Bình, Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Hòa Bình, Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hòa Bình..... đã nhiệt tình giúp đỡ, hỗ trợ thu thập, cung cấp tài liệu, dữ liệu, trao đổi thông tin giúp tôi thực hiện và hoàn thành luận án.

Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn đến gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã động viên, tạo điều kiện tốt nhất để tôi nghiên cứu và hoàn thành luận án này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2024*

**Nghiên cứu sinh**

**Dương Thị Thu Hương**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC HÌNH</b> .....	<b>viii</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Tổng quan nghiên cứu đề tài</b> .....	<b>7</b>
1.1.1. Các công trình nghiên cứu về phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính ở địa phương .....	7
1.1.2. Các công trình nghiên cứu về chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương .....	13
1.1.3. Các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương...	20
<b>1.2. Khoảng trống nghiên cứu</b> .....	<b>23</b>
<b>1.3. Quy trình nghiên cứu</b> .....	<b>24</b>
<b>1.4. Các phương pháp nghiên cứu</b> .....	<b>26</b>
1.4.1. Nghiên cứu định tính .....	26
1.4.2. Nghiên cứu định lượng .....	31
<b>Tiểu tiết chương 1</b> .....	<b>35</b>
<b>CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC Ở ĐỊA PHƯƠNG CẤP TỈNH</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1. Phát triển đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh</b> .....	<b>36</b>
2.1.1. Một số khái niệm cơ bản .....	36
2.1.2. Các tiêu chí đánh giá và biện pháp phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh .....	46
<b>2.2. Chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh</b> .....	<b>50</b>
2.2.1. Khái niệm chính sách công và chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh .....	50
2.2.2. Vai trò của chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh .....	52

2.2.3. Một số chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh .....	53
2.2.4. Đánh giá chính sách phát triển đội ngũ công chức ở địa phương cấp tỉnh..	62
<b>2.3. Yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của địa phương cấp tỉnh .....</b>	<b>65</b>
2.3.1. Yếu tố khách quan .....	65
2.3.2. Yếu tố chủ quan .....	66
<b>2.4. Kinh nghiệm chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở tỉnh và bài học rút ra cho tỉnh Hòa Bình .....</b>	<b>69</b>
2.4.1. Kinh nghiệm của tỉnh Sơn La .....	69
2.4.2. Kinh nghiệm của tỉnh Quảng Ninh .....	72
2.4.3. Bài học rút ra cho tỉnh Hòa Bình qua nghiên cứu các kinh nghiệm.....	75
<b>2.5. Khung nghiên cứu .....</b>	<b>75</b>
<b>Tiểu tiết chương 2 .....</b>	<b>77</b>
<b>CHƯƠNG 3 THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CỦA TỈNH HÒA BÌNH.....</b>	<b>78</b>
<b>3.1. Khái quát chung về cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....</b>	<b>78</b>
3.1.1. Giới thiệu quá trình phát triển tỉnh Hòa Bình.....	78
3.1.2. Cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Hòa Bình .....	78
<b>3.2. Thực trạng phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....</b>	<b>79</b>
3.2.1. Gia tăng về số lượng đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình .....	80
3.2.2. Cải thiện về chất lượng đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình .....	81
3.2.3. Hợp lý về cơ cấu đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình .....	86
<b>3.3. Thực trạng chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình .....</b>	<b>89</b>
3.3.1. Chính sách thu hút, tuyển dụng đội ngũ công chức .....	89
3.3.2. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp đội ngũ công chức .....	95
3.3.3. Chính sách đãi ngộ đội ngũ công chức .....	102
<b>3.4. Đánh giá chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....</b>	<b>106</b>

3.4.1. Về tính hiệu lực của chính sách.....	106
3.4.2. Về tính hiệu quả của chính sách.....	106
3.4.3. Về tính phù hợp của chính sách.....	107
3.4.4. Về tính bền vững của chính sách.....	108
<b>3.5. Phân tích thực trạng yếu tố ảnh hưởng và tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....</b>	<b>108</b>
3.5.1. Phân tích thực trạng yếu tố ảnh hưởng chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....	108
3.5.2. Phân tích tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....	118
<b>3.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu và đánh giá chung.....</b>	<b>129</b>
3.6.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	129
3.6.2. Đánh giá chung.....	131
<b>Tiểu tiết chương 3.....</b>	<b>135</b>
<b>CHƯƠNG 4 PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CỦA TỈNH HÒA BÌNH.....</b>	<b>136</b>
<b>4.1. Phương hướng và quan điểm phát triển đội ngũ công chức của tỉnh Hòa Bình thời gian tới.....</b>	<b>136</b>
4.1.1. Phương hướng phát triển của các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình đến năm 2030.....	136
4.1.2. Quan điểm phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....	139
<b>4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....</b>	<b>142</b>
4.2.1. Hoàn thiện chính sách thu hút, tuyển dụng đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....	142
4.2.2. Hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....	145
4.2.3. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình.....	149
<b>4.3. Một số kiến nghị.....</b>	<b>151</b>
4.3.1. Đổi mới quan điểm của hệ thống chính trị về chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước.....	151

4.3.2. Chính sách phát triển đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước .....	154
4.3.3. Nâng cao chất lượng hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công.....	156
<b>Tiểu tiết chương 4.....</b>	<b>158</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>159</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN ĐÀO TẠO TIẾN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN .....</b>	<b>161</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>162</b>



## DANH MỤC BẢNG

<u>Bảng 1.1. Tổng hợp các tiêu chí đánh giá chính sách từ tổng quan nghiên cứu</u> .....	19
<u>Bảng 1.2. Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC từ tổng quan nghiên cứu</u> .....	21
<u>Bảng 2.1. Thống kê mô tả kết quả nghiên cứu</u> .....	31
<u>Bảng 4.1. Số lượng công chức trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình</u> .....	80
<u>Bảng 4.2. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ chuyên môn</u> .....	82
<u>Bảng 4.3. Mong muốn chuyển sang đơn vị khác theo giới tính và độ tuổi</u> .....	84
<u>Bảng 4.4. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của tỉnh Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ lý luận chính trị</u> .....	84
<u>Bảng 4.5. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ tin học</u> .....	85
<u>Bảng 4.6. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ ngoại ngữ và tiếng dân tộc</u> .....	86
<u>Bảng 4.7. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của tỉnh Hòa Bình theo ngành công chức</u> .....	87
<u>Bảng 4.8. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình theo dân tộc</u> .....	87
<u>Bảng 4.9. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình theo giới tính</u> .....	88
<u>Bảng 4.10. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình theo độ tuổi</u> .....	89
<u>Bảng 4.11. So sánh mức thu hút ĐNCC tỉnh Hòa Bình với một số địa phương</u> .....	91
<u>Bảng 4.12. Kết quả thu hút, tuyển dụng ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình 2019 -2023</u> .....	93
<u>Bảng 4.13. So sánh mức hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng của tỉnh Hòa Bình với địa phương khác</u> .....	98
<u>Bảng 4.14. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng ĐNCC trong các cơ quan HCNN tại Hòa Bình</u> .....	99
<u>Bảng 4.15: Mức khen thưởng của tỉnh Hòa Bình</u> .....	104

**DANH MỤC HÌNH**

<u>Hình 2.1: Khung nghiên cứu chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương</u> .....	76
<u>Hình 2.2: Quy trình nghiên cứu</u> .....	25
<u>Hình 4.1: Hệ thống cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình</u> .....	79
<u>Hình 4.2. Mức độ gắn bó với công việc của ĐNCC</u> .....	83
<u>Hình 4.3. Kết quả đánh giá tính hiệu lực của chính sách</u> .....	106
<u>Hình 4.4. Kết quả đánh giá tính hiệu quả của chính sách</u> .....	107
<u>Hình 4.5. Kết quả đánh giá tính phù hợp của chính sách</u> .....	107
<u>Hình 4.6. Kết quả đánh giá tính bền vững của chính sách</u> .....	108
<u>Hình 4.7. Trình độ đội ngũ cán bộ tại Sở Nội vụ Hòa Bình</u> .....	115
<u>Hình 4.8. Tần số phần dư chuẩn hóa Histogram</u> .....	128
<u>Hình 4.9. Hình Scatter Plot kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính</u> .....	128

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Nguồn nhân lực khu vực công là nhân tố quyết định đến chất lượng, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước và sự phát triển của đất nước nói chung. Xây dựng đội ngũ công chức có đủ năng lực, phẩm chất luôn được xác định là trọng tâm của công cuộc cải cách hành chính nhiều năm qua. Trong bối cảnh mới hiện nay, với xu thế phát triển của toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, công nghệ, xu hướng mới trong cải cách hành chính được thúc đẩy, những vấn đề nền hành chính phải giải quyết ngày càng phức tạp thì yêu cầu về một đội ngũ công chức có năng lực, phẩm chất, uy tín lại càng trở nên cấp bách hơn bao giờ hết. Yêu cầu này đòi hỏi quản lý nguồn nhân lực khu vực công phải được đổi mới trên cả phương diện tư duy, nhận thức và hoạt động thực tiễn. Chính vì vậy, chính sách đối với đội ngũ công chức trong các cơ quan HCNN là một trong những công cụ có vai trò quyết định đối với sự phát triển đội ngũ công chức. Một hệ thống chính sách phù hợp, đáp ứng yêu cầu của đối tượng chính sách sẽ có tác động thúc đẩy mạnh mẽ sự phát triển đội ngũ công chức, góp phần nâng cao hiệu quả của bộ máy nhà nước.

Những năm qua, Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan HCNN, đã tạo điều kiện, môi trường pháp lý thuận lợi cho việc triển khai các hoạt động phát triển đội ngũ công chức nói chung và ở địa phương nói riêng. Đã góp phần không nhỏ vào việc thu hút đội ngũ công chức, tăng quy mô, chất lượng, cơ cấu, tỷ lệ đội ngũ công chức. Tuy nhiên, do nhiều nguyên nhân, những chính sách này vẫn chưa thực sự đáp ứng yêu cầu phát triển đội ngũ công chức trong bối cảnh mới. Chính sách chưa đủ mạnh để thu hút được những người tài vào làm việc trong khu vực công, chưa tạo thành động lực mạnh mẽ để thúc đẩy đội ngũ công chức nâng cao năng lực thực hiện công việc của bản thân, đồng thời cũng chưa đủ sức răn đe, sàng lọc đối với công chức chưa hoàn thành chức năng, nhiệm vụ.

Hòa Bình, là tỉnh miền núi đặc biệt khó khăn, KT - XH chậm phát triển, trên 80% dân số là người dân tộc thiểu số với trình độ dân trí nhìn chung còn rất thấp, đời sống của đại bộ phận đồng bào còn khó khăn, tỷ lệ nghèo cao, nhiều hủ tục lạc hậu còn đang tồn tại. Mức độ tăng trưởng kinh tế của tỉnh còn thấp so với các tỉnh lân cận trong khu vực, theo bảng xếp hạng của VCCI, chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh PCI năm 2021 chỉ đạt 57,16 xếp hạng thứ 62/63, năm 2023 được đánh giá và cải thiện đạt 62,18 điểm, xếp thứ 53/63 tỉnh, thành phố, tăng 9 bậc so với năm 2021 nhưng vẫn

thuộc nhóm thấp. Do đó chính sách phát triển ĐNCC có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với yêu cầu phát triển nhanh và bền vững của tỉnh, vấn đề quản lý đặt ra đối với các nhà quản lý tỉnh Hòa Bình là làm thế nào thu hút được nhiều người có năng lực để hình thành ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh nhằm phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, nâng cao chất lượng ĐNCC trong các cơ quan HCNN góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả bộ máy nhà nước phục vụ nhân dân. Để giải quyết vấn đề trên, một trong những nhiệm vụ quan trọng mà Đảng và chính quyền tỉnh Hòa Bình xác định đó là chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, UBND tỉnh Hòa Bình đã ra Quyết định số 109/QĐ-UBND phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2011-2020 trong đó, xác định nhiệm vụ và giải pháp chủ yếu là “tập trung lựa chọn đối tượng, tổ chức đào tạo, bồi dưỡng để bổ sung, xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, quản lý nhà nước giỏi về trình độ chuyên môn, đạo đức, lương tâm nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính, nâng cao hiệu quả, hiệu lực quản lý nhà nước”; Quyết định số 2143/QĐ-UBND ngày 21/9/2021, ban hành Kế hoạch cải cách hành chính tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2021-2025. Theo đó, mục tiêu chung nhằm xây dựng hệ thống các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh chuyên nghiệp, hiện đại, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, có năng lực kiến tạo phát triển, liêm chính, phục vụ nhân dân. Mục tiêu cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2025 tập trung vào 6 nội dung, đó là: Cải cách thể chế; Cải cách thủ tục hành chính; Cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước; Cải cách chế độ công vụ; Cải cách tài chính công; Xây dựng, phát triển Chính quyền điện tử, Chính quyền số. Hòa Bình xác định giải pháp trọng tâm cải cách hành chính 05 năm tới là: Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức của tỉnh chuyên nghiệp, có năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và sự phát triển tỉnh; xây dựng và phát triển Chính quyền điện tử, Chính quyền số và giải pháp đối với các mục tiêu trên thì cần xây dựng ĐNCC trong các cơ quan HCNN có phẩm chất đạo đức và tài năng. Kết quả của việc thực hiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình thể hiện rõ nét nhất là chất lượng ĐNCC từng bước được nâng cao, giúp cho tỉnh Hòa Bình cải thiện được vị trí về năng lực cạnh tranh cấp tỉnh. Tuy nhiên, chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình còn nhiều hạn chế như: chính sách thu hút ĐNCC trong các cơ quan HCNN chưa hấp dẫn; chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp vẫn chưa đảm bảo việc bồi dưỡng và phát triển năng lực cho đội ngũ công chức, chưa đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng, hiệu quả công vụ; chương trình, quy trình ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp chưa được thiết kế và thực hiện một cách khoa học, việc đánh giá kết quả ĐT, BD chưa đảm bảo tính toàn diện,... Điều này nguyên nhân do việc cử cán bộ đi học không hoàn toàn căn cứ vào nhu cầu công việc và nhu

cầu hoàn thiện các kiến thức, kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc của bản thân công chức mà chủ yếu chỉ nhằm đáp ứng đầy đủ các yêu cầu tiêu chuẩn liên quan đến chứng chỉ, bằng cấp của ĐNCC; chính sách đãi ngộ ĐNCC ở Hòa Bình tuân thủ theo quy định của nhà nước mặc dù đã từng bước cải thiện nhưng vẫn còn nhiều bất cập. Tiền lương hiện nay của công chức được thiết kế theo hướng mức lương cơ sở nhân với hệ số lương và cộng với các khoản phụ cấp. Điều này thể hiện sự bình quân chưa thể hiện đúng bản chất tiền lương gắn với vị trí việc làm, chức danh và hiệu quả công tác, chất lượng cung cấp dịch vụ công. Đặc biệt, chính sách nâng lương thường xuyên theo thâm niên công tác đã làm phát sinh những bất hợp lý, việc nâng lương chưa căn cứ vào hiệu quả, chất lượng công việc thực hiện của ĐNCC; tổ chức bộ máy triển khai thực hiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình còn phân tán, thiếu tập trung và thống nhất; công tác kiểm tra, thanh tra thực hiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đã được quan tâm chỉ đạo thực hiện, tuy nhiên còn thừa thớt, việc giải quyết sau quá trình kiểm tra còn chậm và chưa hiệu quả, tạo nên nhiều thách thức đối với các nhà quản lý, hoạch định chính sách của địa phương trong việc tiếp tục xây dựng và thực hiện chính sách PTĐNCC. Để giải quyết những hạn chế đó, việc đẩy mạnh nghiên cứu về những vấn đề có liên quan đến chính sách PTĐNCC là thực sự cần thiết, sẽ cung cấp thêm nguồn thông tin khoa học giúp cho các nhà quản lý và hoạch định và thực hiện chính sách, giúp cho chính sách PTĐNCC của địa phương hoàn thiện hơn, góp phần tạo điều kiện cho phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, đến nay vẫn còn quá ít các công trình nghiên cứu độc lập có liên quan đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh.

Xuất phát từ thực tiễn nêu trên, NCS chọn đề tài: ***Chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình*** làm luận án tiến sĩ.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu tổng quát**

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là làm rõ cơ sở lý luận, đánh giá thực trạng về chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan quản lý nhà nước ở tỉnh Hòa Bình làm cơ sở đề xuất một số giải pháp và kiến nghị hoàn thiện chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN tại tỉnh Hòa Bình.

### **2.2. Mục tiêu cụ thể**

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu nêu trên, luận án thực hiện các mục tiêu nghiên cứu cụ thể sau:

*Một là:* Hệ thống hóa và phát triển một bước cơ sở lý luận về chính sách phát

triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh.

*Hai là:* Phân tích tác động của các yếu tố ảnh hưởng tới chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

*Ba là,* Đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN tại tỉnh Hòa Bình dựa trên định hướng, mục tiêu của tỉnh Hòa Bình.

### **3. Câu hỏi nghiên cứu**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu của đề tài, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

(i) Cơ sở lý luận chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương cấp tỉnh bao gồm những nội dung gì?

(ii) Thực trạng chính sách PTĐNCC và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở tỉnh Hòa Bình như thế nào?

(iii) Cần phải làm gì để thiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình?

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### ***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của luận án là chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương nói chung và tỉnh Hòa Bình nói riêng.

#### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

*Về không gian:* Nghiên cứu chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình bao gồm 15 sở và 5 cơ quan ngang sở: Sở TT&TT, Sở Tư pháp, Sở KH&ĐT, Sở NN&PTNT, Sở GTVT, Sở TN&MT, Sở Nội vụ, Sở Giáo dục và Đào tạo, Sở Y tế, Sở LĐ, TB&XH, Sở Khoa học và Công nghệ, Sở Tài chính, Sở Y tế, Sở Công thương, Sở Xây dựng, Sở VHNT&DL và Văn phòng UBND tỉnh, Văn phòng HĐND tỉnh, Thanh tra tỉnh, Ban dân tộc, BQL dự án các khu công nghiệp.

*Về thời gian:* Nghiên cứu thực tiễn các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình trong giai đoạn 2019 – 2023. Đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đến năm 2030.

*Về nội dung:* Chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương là một chủ đề nghiên cứu rộng lớn và phức tạp, trong phạm vi nghiên cứu của luận án tập trung vào nghiên cứu các khía cạnh sau:

(1) Nghiên cứu các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của địa phương bao gồm: (i) chính sách thu hút và tuyển dụng, bố trí và sử dụng ĐNCC (ii) chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp ĐNCC (iii) chính sách đãi ngộ ĐNCC. Đánh giá chính sách theo các tiêu chí tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính phù hợp và tính bền vững.

(2) Yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương bao gồm: (i) Nhóm nhân tố chủ quan (Điều kiện kinh tế; Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương; ; Điều kiện tự nhiên của địa phương; Năng lực của đội ngũ cán bộ hoạch định và thực thi chính sách; Mức độ chuyển đổi số; Mức độ cải cách hành chính ở địa phương); (ii) Nhóm nhân tố khách quan (Quan điểm của hệ thống chính trị; Chính sách, pháp luật của nhà nước về phát triển ĐNCC).

## **5. Ý nghĩa khoa học, thực tiễn của luận án**

### **5.1. Ý nghĩa khoa học**

Luận án đã hệ thống hóa và phát triển một bước lý luận cơ bản về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương bao gồm:

(i) Xây dựng khung lý thuyết về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh gồm: khái niệm, nội dung chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương.

(ii) Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương gồm 4 tiêu chí: tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính phù hợp và tính bền vững.

(iii) Nhận diện xây dựng mô hình nghiên cứu các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương gồm: Nhóm nhân tố chủ quan (Điều kiện kinh tế; Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương; Điều kiện tự nhiên của địa phương; Năng lực của đội ngũ cán bộ hoạch định và thực thi chính sách; Mức độ chuyển đổi số; Mức độ cải cách hành chính ở địa phương); Nhóm nhân tố khách quan (Quan điểm của hệ thống chính trị; Chính sách, pháp luật của nhà nước về phát triển ĐNCC).

### **4.2. Ý nghĩa thực tiễn**

(i) Luận án nghiên cứu kinh nghiệm về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của Sơn La và Quảng Ninh, từ đó rút ra 5 bài học kinh nghiệm: Nâng cao nhận thức về NNL khu vực công, công tác quản trị nhân lực công; Hoàn thiện chính sách thu hút, tuyển dụng ĐNCC; Hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển

ngành nghiệp ĐNCC; Hoàn thiện chính sách đãi ngộ ĐNCC; Ứng dụng công nghệ thông tin, thực hiện chuyển đổi số trong nhằm nâng cao hiệu quả chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

(ii) Phân tích, đánh giá thực trạng chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, chủ yếu tập trung nghiên cứu tổ chức triển khai chính sách, nhằm tìm ra những nguyên nhân của các hạn chế về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình thời gian qua. Từ đó luận án đề xuất giải pháp (giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình) và một số kiến nghị nhằm hoàn thiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

## **6. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, đề tài bao gồm 4 chương:

**Chương 1:** Tổng quan tình hình nghiên cứu

**Chương 2:** Cơ sở lý luận về chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh

**Chương 3:** Thực trạng chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước tại tỉnh Hòa Bình

**Chương 4:** Phương hướng và giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước tại tỉnh Hòa Bình



## CHƯƠNG 1

### TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

#### 1.1. Tổng quan nghiên cứu đề tài

##### *1.1.1. Các công trình nghiên cứu về phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính ở địa phương*

Phát triển đội ngũ công chức là một vấn đề được quan tâm nghiên cứu nhiều trong những năm gần đây bởi các nhà nghiên cứu cả trong và ngoài nước. Trong các công trình nghiên cứu đã công bố, phần lớn nghiên cứu đề cập đến PTĐNCC có một điểm chung là đều coi phát triển NNL là quá trình nâng cao năng lực của công chức về để tham gia một cách có hiệu quả vào thực hiện chức năng, nhiệm vụ phù hợp quá trình phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Các nghiên cứu này đã khái quát hóa một số cơ sở lý luận về PTĐNCC như: khái niệm, vai trò, nội dung, phương pháp, hoạt động về PTĐNCC.

Khan, J. & Charles-Soverall, W. (1993), *“Human resource development in the public sector: A developing-country experience (Phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công: Kinh nghiệm của các nước đang phát triển)”*. Các mối quan hệ và vấn đề tồn tại giữa lý thuyết và thực hành PTNNL trong khu vực công được xem xét. Mục đích là để làm rõ vai trò của các hệ thống quản lý NNL để phù hợp và đáp ứng một cách chủ động với môi trường thay đổi liên tục. Một số vấn đề cần được giải quyết trên cơ sở ưu tiên bao gồm việc nêu rõ chính sách PTNNL, thực hiện các hệ thống đánh giá hiệu năng hiệu quả và giới thiệu các chuyên gia quản lý nhân sự.

Theo tác giả Cohen, S. I. (1994), *“Human Resource Development and Utilization. Aldershot:Avebury”* (nghiên cứu về sử dụng và phát triển nguồn nhân lực, cụ thể tại Aldershot) đã chỉ rõ quá trình PTNNL bao gồm việc nâng cao trình độ giáo dục và đào tạo là phương tiện quan trọng tạo ra sự phát triển cho cá nhân và tổ chức.

Tác giả Tô Tử Hạ (1998) công trình nghiên cứu *“Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ công chức hiện nay”* đã tập trung làm rõ khái niệm CB - CC nhà nước; vai trò của cán bộ công chức trong xây dựng nền hành chính quốc gia và định hướng trong xây dựng ĐNCC HCNN như; tác giả cũng nêu ra một số định hướng về xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước ở Việt Nam.

Nghiên cứu của Kelly D.J và nhóm tác giả đăng trên Tạp chí Human Resource Development (2001) *“Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME's, Other*

*Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development*” (nhận thức kép về PTNNL: khó khăn của chính sách đối với DN vừa và nhỏ, các tổ chức chính trị và một số định nghĩa còn tranh cãi về PTNNL) đề cập đến PTNNL đã coi trọng vấn đề đào tạo, bồi dưỡng để phát triển con người trong tổ chức. Trên cơ sở đó đã đưa ra khái niệm PTNNL là quá trình phát triển con người qua các phương thức khác nhau, trong đó hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đóng vai trò trọng tâm.

Luận án của Ngô Thành Can (2002) “*Những giải pháp đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*” khẳng định: Đào tạo bồi dưỡng cán bộ, công chức hành chính là một nhu cầu cấp bách, một trong những yếu tố quyết định thắng lợi của sự nghiệp đổi mới trong thời kỳ hiện nay. Công tác đào tạo, bồi dưỡng tốt sẽ có một đội ngũ cán bộ, công chức đủ trình độ và năng lực công tác đảm bảo cho việc vận hành bộ máy hành chính nhà nước có chất lượng và hiệu quả.

Nguyễn Phú Trọng và Trần Xuân Cầm (2003) Đề tài NCKH cấp Nhà nước KHXXH 05-03 “*Luận chứng khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*”, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội nghiên cứu các khái niệm về cán bộ, công chức; hệ thống hóa các căn cứ khoa học của việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công chức. Từ đó đưa ra những kiến nghị, phương hướng và giải pháp phát triển đội ngũ này cả về chất lượng, số lượng và cơ cấu.

Cuốn sách của U.S. Department of the Interior (2004) “*Performance Appraisal Handbook*” (Sổ tay đánh giá hiệu suất). Đây là cuốn sách dưới dạng một sổ tay hướng dẫn của Bộ Nội vụ Hoa Kỳ cho các nhà quản lý, người giám sát và các nhân viên. Tài liệu này cung cấp kinh nghiệm hướng tới cải thiện hoạt động của tổ chức và cá nhân thông qua công tác quy hoạch và thiết lập những kỳ vọng, liên tục giám sát hiệu suất, thực hiện phát triển, định kỳ đánh giá hiệu suất và khen thưởng hiệu suất tốt. Cuốn sách giới thiệu quá trình xây dựng kế hoạch đánh giá thực thi của nhân viên; Các yếu tố trong đánh giá; Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả làm việc; Nhân viên tham gia đánh giá. Đồng thời, đề cập đến sự phản hồi trong cả năm thực hiện kế hoạch và tiến độ nhận xét.

Tác giả Thang Văn Phúc và một số tác giả khác (2004) trong cuốn sách “*Hệ thống công vụ và xu hướng cải cách của một số nước trên thế giới*” giới thiệu về tổ chức Nhà nước, bộ máy hành chính, lịch sử, nền công vụ, chế độ QLCC của các nước: Trung Quốc, Nhật, Thái Lan, Nga, Pháp, Đức, Anh, Mỹ. Nội dung đề cập các vấn đề: cải cách, các chế độ tuyển chọn, đào tạo, thi tuyển, đánh giá, đề bạt, bãi nhiệm, lương

bồng, chế độ phụ cấp, luân chuyển cán bộ, chọn nhân tài và công tác giám sát trong quá trình đổi mới hành chính công. Đây là một tài liệu quý để nghiên cứu các chế độ, chính sách QLCC ở các nước trên thế giới, từ đó rút ra những mô hình hiệu quả, những bài học kinh nghiệm cho việc QLCC ở Việt Nam.

Thang Văn Phúc và Nguyễn Minh Phương (2005) “*Cơ sở lý luận và thực tiễn xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức*”. Các tác giả đã nghiên cứu việc xây dựng đội ngũ CBCS gắn với xây dựng nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân, trong đó nhấn mạnh tính tất yếu khách quan của việc xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu xây dựng nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa. Đồng thời, các tác giả cũng phân tích thực trạng của đội ngũ cán bộ, công chức nước ta hiện nay và kinh nghiệm xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức của một số nước trên thế giới.

Đề tài NCKH cấp Nhà nước KX.04.09, “*Xây dựng đội ngũ CB - CC đáp ứng đòi hỏi của nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân*” của Bộ Nội vụ (2002-2004) đã nêu rõ, quá trình hội nhập vào nền kinh tế thế giới và môi trường “công dân toàn cầu” yêu cầu CB - CC phải nhạy bén và thích ứng với diễn biến tình hình KT - XH của khu vực và thế giới. Do vậy, đề tài đã phân tích sự cần thiết sự cần thiết phải xây dựng đội ngũ CB - CC đáp ứng yêu cầu của nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa. Kết quả nghiên cứu của đề tài đã cung cấp một số cơ sở lý luận và hướng xây dựng giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển ĐNCC, đặc biệt là các giải pháp ĐT - BD cho CB - CC phù hợp với tình hình hội nhập hiện nay.

Đối với tác giả Charles Cowell (2006) “*Alternative Training Models Advances in Developing Human Resources*” (Những tiến bộ của các mô hình đào tạo thay thế trong phát triển nguồn nhân lực) và tác giả W. Clayton Allen cùng Richard A. Swanson (2006) “*Overview and Evolution of the ADDIE Training System*” (tổng quan và sự phát triển của mô hình đào tạo ADDIE) cho rằng đào tạo và bồi dưỡng là nội dung chủ yếu của hoạt động PTNNL trong mỗi cơ quan, tổ chức.

Theo kết quả nghiên cứu trên cả phương diện lý luận và thực tiễn của Kristine Sydhagen và Peter Cunningham (2007) đăng trên Tạp chí Human Resource Development International bài viết “*The Academy of Human Resource Development*” (lý luận về phát triển NNL) đã đưa ra một trong các nội dung PTNNL là công tác đào tạo và coi việc đào tạo là nhiệm vụ chính để PTNNL.

Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (2008) đã công bố bài viết “*Phát triển con người và PTNNL*”, trong đó đi sâu phân tích về mối liên hệ và vai trò của PTNNL đối với phát triển con người trong phát triển kinh tế, có đề cập đến công tác đào tạo, bồi dưỡng để PTNNL nhưng nội dung đề cập chưa nhiều.

Nguyễn Kim Diệm (2008) “*Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước tỉnh Hải Dương*”, Luận án tiến sĩ của tác giả cũng đã đề cập đến chất lượng NNL trong lĩnh vực hành chính sự nghiệp. Những phân tích đánh giá thực trạng NNL thực hiện công tác hành chính với những thành công và hạn chế nhất định trong lĩnh vực hành chính sự nghiệp thuộc tỉnh Hải Dương

Cuốn sách của Business essentials (2009) về “*Hiring & Keeping the best people*” (Tuyển dụng và đãi ngộ người tài) tác giả cho rằng, đối với người quản lý thì giữ chân được người tài là kỹ năng cần thiết nhất và QĐ tuyển dụng là một trong những QĐ quan trọng nhất của người quản lý. Thực hiện tốt việc tuyển dụng và giữ chân những nhân viên tài năng sẽ giúp cán bộ lãnh đạo luôn có đủ nguồn lực cần thiết để triển khai và thực hiện những chiến lược, mục tiêu đề ra của tổ chức. Cuốn sách đã xây dựng các nguyên tắc quan trọng trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên của các nhà quản lý; cách tuyển dụng hiệu quả để thu hút nhân tài; hướng giải quyết những khó khăn liên quan đến vấn đề nhân lực trong một tổ chức, xây dựng chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên.

Nghiên cứu của Abdullah (2009) đã chỉ ra sự thống nhất trong phát triển nguồn nhân lực là hướng vào các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trong nội bộ tổ chức nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng chiến lược và mục tiêu phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, các học giả nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực nhận định rằng mô hình dựa trên năng lực được tiếp cận và sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại tổ chức, nó nhấn mạnh đến việc hoàn thành nhiệm vụ, quyết định khả năng thực hiện công việc của mỗi vị trí nhân lực trong tổ chức. Hơn nữa, Maxwell (2008) khẳng định rằng năng lực của nguồn nhân lực trong một tổ chức được cải thiện thông qua việc sử dụng nguồn nhân lực với các phương thức đa dạng như tuyển dụng, thu hút nguồn nhân lực hoặc chế độ đãi ngộ.

Lại Đức Vương (2009), đề tài “*Quản lý nhà nước về ĐT - BD công chức hành chính trong giai đoạn hiện nay*”, đã hoàn thiện khái niệm công chức hành chính và các khái niệm liên quan tới nội dung, phương pháp quản lý nhà nước về ĐT - BD công chức HCNN, đưa ra các nguyên tắc, giải pháp đồng bộ nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về ĐT - BD công chức HCNN đáp ứng yêu cầu quản lý công.

Chu Xuân Khánh (2010), đề tài “*Hoàn thiện việc xây dựng ĐNCC HCNN chuyên nghiệp ở Việt Nam*”, đã hệ thống lại quá trình hình thành và phát triển của ĐNCC ở Việt Nam qua các giai đoạn cách mạng và đưa ra những quan niệm về tính chuyên nghiệp của ĐNCC HCNN, những biểu hiện của tính chuyên nghiệp và hệ thống chuẩn mực ĐNCC HCNN chuyên nghiệp.

Tác giả Đỗ Thị Thạch (2011), “*Chiến lược PTNNL trong Văn kiện Đại hội XI của Đảng*”. Trong bài báo của mình, tác giả đã đi sâu phân tích làm rõ chiến lược PTNNL trong Văn kiện Đại hội XI của Đảng. Đồng thời, tác giả cũng chỉ rõ một số quan điểm mới trong chiến lược PTNNL, từ đó làm rõ quan điểm của Đảng về những giải pháp để PTNNL và NNLCLC, tuy nhiên, tác giả cũng chỉ đưa ra một số giải pháp chung, chưa cụ thể.

Hans-Jürgen Bruns (2014), “*HRD in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development (Phát triển nguồn nhân lực trong chính quyền địa phương: làm thế nào và tại sao chiến lược nhân sự lại quan trọng trong việc thay đổi và phát triển tổ chức)?*” nghiên cứu cho thấy, PTNNL đã được đề xuất là một trong những động lực cốt lõi của hiện đại hóa khu vực công, đặc biệt liên quan đến bản chất thay đổi của quản lý con người và “Quan hệ dịch vụ công - nhân lực” như một khả năng tiên đề của hiện đại hóa các tổ chức dịch vụ công. Nghiên cứu này chỉ ra cách thức và lý do tại sao PTNNL lại quan trọng trong việc thay đổi và phát triển tổ chức.

Tác giả Trịnh Việt Tiên (2020) trong “*Phát triển nhân lực khu vực công đáp ứng yêu cầu cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0*” đã chỉ ra rằng: Phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công là quá trình xây dựng, áp dụng các cơ chế, chính sách nhằm tạo động lực để đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức cống hiến vì lợi ích chung của Nhà nước và xã hội. Đặc biệt, phát triển nhân lực khu vực công đáp ứng phát triển cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 là nhiệm vụ thiết yếu, cấp bách và là một trong ba đột phá về phát triển kinh tế - xã hội của cả nước.

Cuốn sách “*Suy nghĩ về phát triển NNL cho cơ quan hành chính ở nước ta (Đại sứ Việt Nam tại Thái Lan, 2014)*”, NXB Khoa học xã hội. Công trình đã nhìn nhận một cách khách quan về NNL trong các cơ quan HCNN. Họ bao gồm nhiều thành phần và có các công việc khác nhau: có người làm các công việc chuyên môn, người làm khoa học, người làm nhiệm vụ quản lý, người hoạch định chính sách....

Lê Quân và các tác giả (2015), “*Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc*”, Nghiên cứu của các tác giả qua quá trình phỏng vấn với đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý của hai tỉnh điển hình vùng Tây Bắc đã chỉ ra một đòi hỏi cấp thiết trong việc xây dựng Khung năng lực dành cho đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý hành chính công gắn với điều kiện đặc thù vùng Tây Bắc. Kết quả của nghiên cứu đã đưa ra một Khung năng lực phát triển triển dựa trên Khung năng lực đang được áp dụng trên thế giới, gắn với điều kiện nước ta và đặc thù của vùng Tây Bắc. Khung năng lực đề xuất nhấn mạnh đến các

năng lực am hiểu các yếu tố địa chính trị, văn hóa và kinh tế vùng Tây Bắc, và chú trọng các năng lực lãnh đạo, quản lý điều hành khu vực hành chính công

Trần Văn Ngợi (2015), *“Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính Nhà nước Việt Nam”*, Luận án đã đánh giá, phân tích và phát hiện: sự thiếu thống nhất trong quan niệm về người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước; những tồn tại, hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong thu hút, trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước; và những nội dung trọng tâm có tác động trực tiếp và gián tiếp đến thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Từ những vấn đề lý luận và kết quả nghiên cứu thực tiễn, Luận án đã đề xuất được bốn nhóm giải pháp: về nâng cao nhận thức; hoàn thiện cơ chế, chính sách; đề xuất các thực tiễn quản lý cụ thể; và đảm bảo các điều kiện để thực hiện việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước

Trần Minh Hoàng (2016), *“Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang”* đã nghiên cứu thực tế tại địa phương và nhận định, về đội ngũ nhân sự quản lý của Hà Giang có nhiều vấn đề bất cập, trong đó năng lực lãnh đạo dường như còn rất nhiều khoảng trống, điều này không chỉ được chứng minh trên thực tế đánh giá năng lực của bản thân đội ngũ quản lý của tỉnh mà còn được đánh giá qua lăng kính của người dân và doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, luận án đã đề xuất khung năng lực lãnh đạo cho đội ngũ nhân sự 18 quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang làm căn cứ đưa ra các giải pháp nhằm phát triển các năng lực này

Luận án tiến sĩ, Nguyễn Kim Tuyền (2018) *“Phát triển NNL các cơ quan QLNN ngành môi trường Việt Nam”* PTNNL phải đảm bảo NNL đủ về số lượng, chất lượng cao và cơ cấu hợp lý. Các hoạt động PTNNL là tuyển dụng, quy hoạch, đánh giá, bổ nhiệm, luân chuyển, chế độ thu hút, đãi ngộ và đào tạo, bồi dưỡng NNL

Đặng Xuân Hoan (2019), *“Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trong tình hình mới”*, bài báo đưa ra một số hạn chế của công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ở nước ta thời gian qua từ đó đề xuất một số giải pháp chủ yếu: Đổi mới triết lý đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức theo hướng chuyển từ bồi dưỡng kiến thức sang phát triển năng lực; Đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức. Nếu như chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trước đây được xây dựng chặt chẽ về cấu trúc, thì trong giai đoạn hiện nay cần phải có độ mở phù hợp, từ chỗ đại trà hóa thì nay cần tiến đến khu biệt hóa, cá nhân hóa; Đổi mới đội ngũ 16 giảng viên làm công tác đào tạo, bồi dưỡng cán

bộ, công chức, kết hợp giữa giảng viên thỉnh giảng giảng viên cơ hữu; Đổi mới phương pháp dạy và học trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, chuyển từ “dạy” sang hướng dẫn, từ nghe và tiếp thu một cách thụ động sang tự học; chủ yếu là hướng dẫn, trao đổi thông tin, kinh nghiệm công tác, cùng nhau bàn bạc, thảo luận để tìm ra biện pháp giải quyết tối ưu một vấn đề nào đó đang được đặt ra; Ứng dụng công nghệ hiện đại trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức; Đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức; Đổi mới công tác đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức. Đánh giá chất lượng và hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cần tập trung vào đánh giá “đầu ra”.

Ngoài ra, còn có Ngô Thành Can (2010), Tuyển chọn, bồi dưỡng người tài năng cho công vụ, *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*, số 11 và bài viết của Nguyễn Minh Phương (2010), Một số giải pháp phát hiện và sử dụng nhân tài ở nước ta hiện nay, *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*, số 4; xác định rõ mục tiêu phát hiện, thu hút người có tài năng trong khu vực công, xây dựng các hệ thống chỉ báo và thu thập đầy đủ thông tin về người tài, làm cơ sở để xây dựng tiêu chí nhân lực chất lượng cao, xác định các hình thức thu hút người tài năng phù hợp với điều kiện của từng cơ quan, đổi mới cơ chế tuyển dụng những người tài năng theo hướng đa dạng hóa phương thức tuyển dụng, kết hợp chặt chẽ giữa trọng thị, trọng dụng và trọng đãi người có tài năng, đảm bảo các điều kiện xây dựng chính sách và thực hiện việc phát hiện, thu hút, đãi ngộ những người tài năng trong nền công vụ.

Như vậy, các công trình nghiên cứu trên đã đề cập đến nhiều khía cạnh khác nhau về ĐNCC và có những đóng góp nhất định trong việc làm phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN. Các nghiên cứu đã chỉ ra nội dung và các hoạt động PTĐNCC bao gồm: thu hút, tuyển dụng, bố trí, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và đãi ngộ. Đồng thời các nghiên cứu cũng chỉ ra được PTĐNCC là sự gia tăng về số lượng, chất lượng và cơ cấu. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu chuyên sâu về PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương và của tỉnh Hòa Bình.

### ***1.1.2. Các công trình nghiên cứu về chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương***

Nghiên cứu về chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN các tác giả đã tập trung làm rõ về nội dung/quy trình, tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng đến PTĐNCC. Cụ thể:

*a. Các công trình nghiên cứu về nội dung chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương*

Tác giả Thomas R.Dye (1972), cuốn sách “*Understanding Public Policy*” (Nhận thức về chính sách công). Ở cuốn sách này, Dye đã đưa ra một định nghĩa khá rộng: phân tích chính sách công là hoạt động nghiên cứu các nguyên nhân và hệ quả của chính sách công. Từ những định nghĩa và góc nhìn của Dye, các nhà kinh tế học, chính trị học đã hình thành nên các học thuyết để phát triển những nghiên cứu về chính sách công, làm tăng hiểu biết của công chúng về hệ quả của chính sách công, cả dự kiến và trên thực tế. Đồng thời, tác phẩm cũng đã đề cập đến những điểm cơ bản của chính sách công và cách thức sử dụng chính sách công một cách hiệu quả, những nguyên nhân hình thành chính sách công và quá trình hoạch định chính sách thực sự diễn ra.

William. Jenkins (1978), cuốn sách “*Phân tích chính sách, dưới góc nhìn tổ chức và chính trị*” (Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective) làm sáng tỏ lập trường và quan điểm của các nhà chính trị cũng như cơ quan cầm quyền về việc thi hành và thực hiện hiệu quả chính sách công, những điểm khó khăn cần khắc phục.

James. E. Anderson (1984), cuốn sách “*Giới thiệu về xây dựng chính sách công*” (Public Policy Making: An Introduction) giới thiệu và phân tích các góc nhìn của việc xây dựng chính sách công cho phù hợp với điều kiện của chế độ chính trị, của các tổ chức.

Keith Mackay (2008) Cuốn sách “*Xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá thế nào để hoàn thiện công tác quản lý của nhà nước*”. Cuốn sách này ra đời với mục đích giúp các chính phủ xây dựng, củng cố và tổ chức thể chế hóa các hệ thống giám sát và đánh giá M&E, tiến đến mục tiêu cuối cùng là hỗ trợ và cải thiện bộ máy nhà nước. Cuốn sách này tổng hợp những kinh nghiệm mà Nhóm đánh giá độc lập (IEG) thuộc Ngân hàng Thế giới đã thu thập từ các chương trình hỗ trợ bộ máy nhà nước dài hạn và những kinh nghiệm của toàn thể nhân viên, chuyên viên thuộc Ngân hàng thế giới; khai thác những nguồn thông tin, kiến thức ngày càng phong phú về trách nhiệm giải trình của chính phủ với yêu cầu ngày càng cao cần được hỗ trợ, phát triển hệ thống giám sát.

Tác giả Chu Phúc Khởi, bài viết “*Xuất phát từ đại cục, hướng tới lâu dài, cố gắng xây dựng một đội ngũ cán bộ dự bị tố chất cao*” (Hội thảo lý luận giữa Đảng Cộng sản Việt Nam và Đảng Cộng sản Trung Quốc: “Xây dựng đảng cầm quyền – kinh nghiệm của Việt Nam, kinh nghiệm của Trung Quốc”) cho thấy Đảng Cộng sản Trung Quốc xem đội ngũ dự bị là “nguồn quan trọng của ban lãnh đạo các cấp”, và do đó xây dựng đội ngũ cán bộ dự bị là nhiệm vụ chiến lược liên quan đến đại cục, đến lâu dài.



Đây là công tác tạo nguồn cán bộ tại các địa phương của Trung Quốc, là kinh nghiệm để tiếp tục nghiên cứu cho tạo nguồn cán bộ ở Việt Nam.

Trần Anh Tuấn (2007), đề tài “*Hoàn thiện thể chế quản lý công chức ở Việt Nam trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế*”. Đề tài đã hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến công chức, nội dung của quản lý công chức (trong đó có nội dung về quản lý biên chế và phân cấp quản lý, tiêu chuẩn hóa về ĐNCC, tuyển dụng và nâng ngạch, sử dụng và đánh giá, khen thưởng, đào tạo và bồi dưỡng, tiền lương và chính sách đãi ngộ khác đối với công chức) và thể chế quản lý công chức trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế. Tác giả đã nêu một số định hướng đổi mới thể chế quản lý nhà nước nói chung, quản lý công chức nói riêng của Đảng và Nhà nước ta trong giai đoạn tích cực hội nhập kinh tế quốc tế. Ngoài ra, đề tài đã đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống thể chế quản lý ĐNCC ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển và hội nhập quốc tế. Đây là những đề xuất quan trọng bổ sung vào hệ thống lý luận, làm phong phú thêm góc nhìn và định hướng về việc hoàn thiện chính sách phát triển ĐNCC trong bối cảnh hiện nay.

Đỗ Phú Hải (2009), “*Một số giải pháp về thu hút và giữ người tài trong bộ máy nhà nước*”, *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*, số 10 đã chỉ ra: việc quản lý nhân sự nhà nước trở nên khó khăn hơn trước đây do cạnh tranh người tài trong các khu vực khác nhau của một quốc gia, đặc biệt là từ khu vực tư nhân năng động. Hệ thống tuyển dụng nhân sự nhà nước ở mọi quốc gia trên thế giới có đặc điểm chung là thụ động và bệnh quan liêu giấy tờ, phung phí thời gian. Cạnh tranh nhân tài gay gắt từ khu vực tư nhân dẫn đến chảy máu chất xám từ khu vực công ngày một trầm trọng ở các nước đang phát triển. Để chống lại quá trình này, nhiều nước trên thế giới đã cơ cấu lại và chuyển đổi hệ thống tuyển dụng nhân sự theo hướng giành giật, thu hút và giữ chân người tài trong bộ máy nhà nước, trở thành lựa chọn nhà tuyển dụng thứ nhất đối với người tài.

Nguyễn Minh Phương (2010), “*Về chính sách phát hiện, thu hút và đãi ngộ nhân tài trong công vụ ở nước ta hiện nay*”, *Tạp chí Phát triển NNL*, số 01, bài viết phản ánh: Chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nhân tài luôn được Nhà nước quan tâm và chú trọng để PTĐNCC. Tuy nhiên, chính sách này cũng còn nhiều bất cập, chưa có sự thực hiện quyết liệt, đồng bộ. Vì vậy, Nhà nước cần sớm xây dựng và ban hành Chiến lược quốc gia về thu hút và trọng dụng, đãi ngộ nhân tài để làm cơ sở cho các cơ quan, đơn vị tổ chức thực hiện.

Gisela Demo (2012), “*Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis*” chính sách phát triển NNL đó là tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển, điều kiện làm việc, đánh giá thực hiện công việc, tiền lương.

Ngô Sỹ Trung (2014), “*Chính sách nhân lực chất lượng cao trong các cơ quan hành chính Nhà nước cấp tỉnh của Thành phố Đà Nẵng*”. Về mặt lý luận, luận án bổ sung và làm rõ một số vấn đề lý luận khoa học về chính sách NLCLC trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh. Về mặt thực tiễn, với những kết quả nghiên cứu đạt được từ việc phân tích, đánh giá thực trạng chính NLCLC trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của TP. Đà Nẵng, thông qua kiểm chứng, các nhà quản lý, các nhà hoạch định chính sách của thành phố sẽ có thêm nguồn thông tin khoa học để xây dựng hệ thống tiêu chí xác định NLCLC trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh một cách khoa học, giải thích được rõ hơn về những kết quả thực hiện chính sách NLCLC của TP. Đà Nẵng.

Lê Quân (2015), “*Nghiên cứu nhu cầu và đề xuất giải pháp phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc giai đoạn từ nay đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030*”. Đề tài đề xuất được giải pháp phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc theo tiếp cận khung năng lực, gắn với đặc thù địa phương, phù hợp với phát triển bền vững và hội nhập quốc tế.

Trần Văn Trung (2015) luận án tiến sĩ “*Chính sách phát triển NNL trẻ vùng Tây Bắc Việt Nam hiện nay*”. Tác giả đã làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về NNL trẻ và chính sách phát triển NNL trẻ, luận án tập trung phân tích, đánh giá thực trạng chính sách phát triển NNL trẻ vùng Tây Bắc đồng thời đưa ra những giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện hệ thống chính sách phát triển NNL trẻ vùng Tây Bắc.

Phạm Đức Toàn (2019), “*Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công ở nước ta hiện nay và những vấn đề đặt ra*”. Bài viết đã chỉ ra các hoạt động quản lý NNL trong khu vực công bao gồm: Tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, đãi ngộ sẽ góp phần làm PTĐNCC nâng cao năng lực thực thi công vụ của ĐNCC và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Văn Tất Thu (2020), “*Chính sách phát triển nhân lực hành chính nhà nước ở Việt Nam*”, tạp chí Tổ chức nhà nước, bài viết đã chỉ ra chính sách phát triển nhân lực hành chính nhà nước nhằm xây dựng và phát triển nhân lực hành chính nhà nước có cơ cấu, số lượng, chất lượng hợp lý. Và để đạt được mục tiêu thì cần phải thực hiện các giải pháp: xây dựng chiến lược, quy hoạch phát triển; tuyển chọn nhân lực; đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; trọng dụng, sử dụng; trách nhiệm, đạo đức, văn hóa công vụ; môi trường, điều kiện làm việc.

Một số kết quả nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa các chính sách PTĐNCC với năng suất, chất lượng, hiệu quả và sự cam kết của ĐNCC (Guest, 1987; Shneider & Bowen, 1985; Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik, & Thorpe, 1991). Majumder

(2012) đã xác minh mối quan hệ chặt chẽ giữa hiệu quả của các chính sách PTĐNCC và sự hài lòng của nhân viên và các nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng các chính sách có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của tổ chức (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Menezes, Wood, & Geladi, 2010; Subramony, 2009) Kim và Lee (2012). Nghiên cứu của Demo (2010) cho thấy mối quan hệ tích cực và mạnh mẽ giữa chính sách PTĐNCC và công bằng tổ chức trong cả tổ chức công và tư nhân Brazil.

Bên cạnh đó, ALDamoe, Yazam và Ahmid (2012) nội dung của các chính sách PTĐNCC có mối quan hệ với việc giữ chân nhân viên và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nhận thức của nhân viên về các chính sách và nội dung của các chính sách PTĐNCC cũng ảnh hưởng đến nỗ lực làm việc và sự phối hợp thực hiện công việc (Frenkel, Restubog, & Bednall, 2012).

Nội dung của các chính sách nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển của tổ chức, địa phương tạo ra hiệu suất tổ chức cao hơn (Ezzamel, Lilley, & Willmott, 1996; Guest & Hoque, 1994). Nghiên cứu được thực hiện bởi Katou (2012) cho thấy các chính sách PTĐNCC có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua thái độ của nhân viên (sự hài lòng, cam kết, động lực) và hành vi của nhân viên (vắng mặt, nghỉ việc, tranh chấp).

Rainey & Jung (2010) cho rằng vì mục tiêu và kết quả của các tổ chức khu vực công khác so với tổ chức khu vực tư nhân, đặc biệt một số chính sách trong khu vực công được điều chỉnh bằng luật nên phương pháp đánh giá các chính sách ở khu vực công cần có sự điều chỉnh và khác biệt hóa.

Theo Wright & Nishii (2007), khi tìm hiểu mối quan hệ giữa chính sách PTĐNCC và kết quả hoạt động của tổ chức thì nhận thức của ĐNCC là một yếu tố quan trọng cần xem xét. Gisela Demo, Elaine Rabelo Neiva, Iara Nunes, Kesia Rozzett (2012), Gisela Demo, Ana Carolina Rezende Costa và Karla Veloso Coura (2023), đã nghiên cứu đánh giá chính sách phát triển NNL nói chung và NNL trong khu vực công thông qua đánh giá nhận thức của công chức về các chính sách PTĐNCC gồm: Tuyển dụng và tuyển chọn, sử dụng; Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp; Điều kiện công việc; Đánh giá năng lực và kết quả thực hiện công việc; Đãi ngộ.

Như vậy, các công trình nghiên cứu trên đã đề cập đến các chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN gồm: thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng; Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp; Đánh giá; Đãi ngộ ĐNCC. Các nghiên cứu đã chỉ sự khác biệt, quan điểm về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu chuyên sâu về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan

HCNN ở địa phương và của tỉnh Hòa Bình.

*b. Các công trình nghiên cứu về các tiêu chí đánh giá chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương*

Trong quá trình quản lý đối với các chính sách công nói chung và chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cần phải thường xuyên đánh giá để biết được những thành công và hạn chế cũng như các nguyên nhân để từ đó có các điều chỉnh thích hợp. Để đánh giá chính sách thì cần phải có các tiêu chí đánh giá. Tiêu chí đánh giá chính sách là các chuẩn mực, dấu hiệu làm căn cứ để các nhà nghiên cứu dựa vào đó để phân tích, đánh giá và đưa ra các kết luận về kết quả thực hiện các mục tiêu đặt ra. Hay nói cách khác, việc đánh giá chính sách là xem xét mức độ hoàn thành các mục tiêu của chính sách thông qua đo lường các tiêu chí.

Để đánh giá chính sách thì việc xây dựng các tiêu chí đánh giá chính sách một cách đầy đủ và đúng đắn tùy theo từng lĩnh vực, sẽ có các tiêu chí đánh giá chính sách khác nhau. Có nhiều tác giả nghiên cứu và chỉ ra các tiêu chí để đánh giá chính sách như: Tác giả Lê Chi Mai (2001) đưa ra 6 tiêu chí đánh giá chính sách là: tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính hữu dụng, tính công bằng, tính đáp ứng yêu cầu của đối tượng chính sách và kết hợp hợp lý giữa tính hiệu quả và công bằng (hay tính thích đáng của chính sách). Ngân hàng Phát triển Châu Á (2003) gồm tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính hợp lý và tính bền vững. Theo tác giả Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Ngọc Huyền đánh giá chính sách chính là đánh giá những văn bản này để xem xét tính phù hợp, tính khách quan, tính chính trị, tính hệ thống, tính thực tiễn, tính hiệu quả, tính công bằng, tính bền vững của chúng đối với cuộc sống thực tiễn. Tác giả Nguyễn Đăng Thành (2015) cho rằng các tiêu chí đánh giá chính sách công tập trung vào những phương diện là: tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính công bằng của chính sách. Trần Văn Trung (2015) tác giả đưa ra ba tiêu chí đánh giá chính sách là: tính hiệu lực, tính hiệu quả và đánh giá quá trình tổ chức thực hiện chính sách. Theo tác giả Đỗ Thị Kim Tiên các tiêu chí tiêu biểu đánh giá chính sách công: tính hiệu lực, tính khả thi, tính hiệu quả, tính kinh tế, tính công bằng (Đỗ Thị Kim Tiên, 2016); Theo tác giả Lê Quốc Lý (2016) việc đánh giá chính sách phải được xem xét với những nội dung cụ thể sau: tính hiệu quả, tính hiệu lực, tính công bằng, tính khả thi của chính sách. Theo tác giả Nguyễn Trọng Bình (2020), các tiêu chí đánh giá chính sách bao gồm: tính chất của vấn đề chính sách; tính đúng đắn và cụ thể của chính sách (hay chất lượng chính sách); Mặt khác, tính hiệu quả và sự phù hợp của các chính sách có liên quan đến giá trị và văn hóa tổ chức (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2007).

**Bảng 1.1. Tổng hợp các tiêu chí đánh giá chính sách từ tổng quan nghiên cứu**

S T T	Tên tác giả	Tiêu chí đánh giá														
		Hiệu lực	Hiệu quả	Phù hợp	Hợp lý	Bền vững	Khách quan	Chính trị	Hệ thống	Thực tiễn	Công bằng	Khả thi	Kinh tế	Hữu dụng	ĐUYCĐTCS	QTCTHCS
1	Lê Chi Mai	x	x	x	x						x			x	x	
2	Nguyễn Đặng Thành	x	x												x	
3	Trần Văn Trung	x	x													x
4	Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Ngọc Huyền		x	x		x	x	x	x	x	x					
4	Đỗ Thị Kim Tiên	x	x									x	x			
5	Lê Quốc Lý	x	x									x				
6	Ngân hàng Phát triển Châu Á	x	x		x	x										
7	Stone- Romero, & Lukaszewski		x	x												
Tổng		6	7	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Như vậy, các công trình nghiên cứu trên đã đề cập đến các tiêu chí đánh giá chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN gồm: Tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính phù hợp, tính hợp lý, tính bền vững, tính khách quan, tính chính trị, tính hệ thống, tính thực tiễn, tính công bằng, tính khả thi, tính kinh tế, tính hữu dụng, đáp ứng yêu cầu của đối tượng chính sách và quá trình tổ chức thực hiện chính sách. Các nghiên cứu đã chỉ sự khác biệt, quan điểm về đánh giá chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương. Tuy nhiên, có bốn tiêu chí đánh giá chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương được chọn nhiều nhất là tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính phù hợp và tính bền vững.

### ***1.1.3. Các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương***

Nguyễn Trọng Bình (2020), “*Nâng cao hiệu quả thực thi chính sách công ở Việt Nam*”, tạp chí Nghiên cứu lập pháp, bài viết đã chỉ ra các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hiệu quả thực thi chính sách công bao gồm: nguồn lực thực thi chính sách; sự tương tác, trao đổi và phối hợp giữa các cơ quan và cá nhân trong thực thi chính sách; sự tiếp nhận và ủng hộ của đối tượng chính sách; phẩm chất và năng lực của những người thực thi chính sách; tổ chức bộ máy và cơ chế vận hành của cơ quan thực thi chính sách; môi trường kinh tế, chính trị, văn hóa và xã hội.

Nguyễn Khắc Bình (2022), “*Thực hiện chính sách công ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*” đề tài nghiên cứu cấp Bộ đã chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách công bao gồm: Bộ máy và đội ngũ cán bộ, công chức làm nhiệm vụ thực hiện chính sách công; Thủ tục hành chính; Nguồn lực thực hiện chính sách; Thái độ và hành động của nhân dân.

Pudelko, M. & Harzing, A.W. với “*Japanese Human Resource Management*” (Quản lý NNL Nhật Bản) và CABRI-Collaborative Afriaca Budget Reform Initiative trong dự án “*Collaborating for high quality public resource management in Afriaca 2009 – 2014*” (hợp tác cho quản lý nguồn lực công chất lượng cao ở Afriaca 2009 – 2014) đã phân tích hoạt động quản lý nhân lực của Nhật Bản, của các quốc gia Châu Phi đưa ra kết luận về các yếu tố tác động đến hoạt động quản lý nhân lực, trong đó có việc ban hành chính sách nhân lực chất lượng cao, bao gồm các yếu tố như điều kiện tự nhiên, KT - XH, hệ thống chính trị, pháp luật, văn hóa, trình độ dân trí.

Raudeliuniene & Meidute-Kavaliauskiene (2014), “*Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector (Phân tích các yếu tố tạo động lực cho nguồn nhân lực trong khu vực công)*”. Nghiên cứu phân tích các yếu tố động lực của NNL để nâng cao hiệu quả chính quyền Trung ương và địa phương Lithuania. Kết quả nghiên cứu chỉ ra hiệu quả công việc của các tổ chức công phụ thuộc phần lớn vào trình độ học thức của các cán bộ công chức cũng như năng lực và khả năng của họ. Trong nhóm các yếu tố thì chính sách tiền lương thúc đẩy nhân viên nhiều nhất.

Ngô Sỹ Trung (2014), “*Chính sách nhân lực chất lượng cao trong các cơ quan hành chính Nhà nước cấp tỉnh của Thành phố Đà Nẵng*”. Tác giả đã phân tích các yếu tố tác động đến chính sách nhân lực bao gồm yếu tố khách quan ( Hệ thống chính trị; Pháp luật, chính sách của nhà nước; Điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội của địa phương; Thái độ và hành động của người dân) và yếu tố chủ quan ( Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của địa phương; Bộ máy thực thi chính sách) trong quá trình

nghiên cứu và xây dựng chính sách nhân lực các địa phương cần phải quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng để khai thác những thuận lợi, hạn chế những rủi ro có thể xảy ra thì triển khai thực hiện chính sách.

Vi Tiến Cường và Đỗ Văn Viện (2017), “*Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ công chức hiện nay*” phân tích sự ảnh hưởng chính sách đào tạo và bồi dưỡng công chức gồm: Nguồn và chất lượng đầu vào của ĐNCC; Khung năng lực của vị trí việc làm; Hệ thống các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng; Trình độ, kỹ năng của đội ngũ giảng viên; Ngân sách đào tạo và bồi dưỡng; Hội nhập và toàn cầu hóa.

Phan Văn Tuấn, Trần Hậu Tân, Nguyễn Chí Hải (2023), “*Một số nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả thực thi chính sách đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức người Khmer ở vùng Đồng bằng Sông Cửu Long, Việt Nam*” nhân tố ảnh hưởng đến chính sách đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức người Khmer bao gồm: Mục tiêu, nội dung thực thi chính sách; Nguồn lực thực thi; Phối hợp giữa các tổ chức thực thi chính sách; Môi trường kinh tế-xã hội, chính trị, văn hóa; Năng lực của các tổ chức thực thi; Nhận thức và năng lực của của công chức thụ hưởng.

Trần Anh Tuấn (2007), đề tài “*Hoàn thiện thể chế quản lý công chức ở Việt Nam trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế*”. phân tích được sự ảnh hưởng của sự phát triển kinh tế, hội nhập quốc tế đến quản lý công chức ở Việt Nam hiện nay.

**Bảng 1.2. Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC từ tổng quan nghiên cứu**

STT	Thành phần	Tác giả
<b>I. Yếu tố khách quan</b>		
1	Quan điểm hệ thống chính trị	T.B.Smith (1973); William. Jenkins (1978); James. E. Anderson (1984); Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020)
2	Chính sách, pháp luật của nhà nước	Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014)
3	Điều kiện tự nhiên	Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014)
<b>II. Yếu tố chủ quan</b>		
4	Chiến lược	Ngô Sỹ Trung (2014)

	PTNNL	
5	Điều kiện kinh tế	T.B.Smith (1973); D.S Van Meter và C.E Horn (1975); Paul A. Sabatier và Daniel A. Mazmanian (1979 – 1980); George C. Edwards (1980); Trần Anh Tuấn (2007); Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020)
6	Đặc điểm văn hóa – xã hội	T.B.Smith (1973); D.S Van Meter và C.E Horn (1975); Paul A. Sabatier và Daniel A. Mazmanian (1979 – 1980); Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020)
7	Mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính	Nguyễn Khắc Bình (2022)
8	Năng lực cán bộ quản lý	T.B.Smith (1973); D.S Van Meter và C.E Horn (1975); Paul A. Sabatier và Daniel A. Mazmanian (1979 – 1980); George C. Edwards (1980); Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020); Nguyễn Khắc Bình (2022)
9	Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng	Vi Tiến Cường và Đỗ Văn Viện (2017); Phan Văn Tuấn, Trần Hậu Tân, Nguyễn Chí Hải (2023)
10	Chất lượng chính sách	T.B.Smith (1973); D.S Van Meter và C.E Horn (1975); Paul A. Sabatier và Daniel A. Mazmanian (1979 – 1980); Nguyễn Trọng Bình (2020)
11	Mức độ tiếp nhận chính của đối tượng chính sách	T.B.Smith (1973); Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020); Nguyễn Khắc Bình (2022)
12	Truyền thông	Paul A. Sabatier và Daniel A. Mazmanian (1979 – 1980); George C. Edwards (1980)
13	Hội nhập kinh tế	Trần Anh Tuấn (2007)
14	Trình độ dân trí	Pudelko, M. & Harzing



15	Tổ chức bộ máy và cơ chế vận hành của cơ quan thực thi chính sách	Nguyễn Trọng Bình (2020)
16	Sự tiếp nhận và ủng hộ của đối tượng chính sách	Nguyễn Trọng Bình (2020)
17	Sự tương tác, trao đổi và phối hợp giữa các cơ quan và cá nhân	Nguyễn Trọng Bình (2020)

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Tóm lại tổng quan nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN rất đa dạng, có sự khác biệt bởi tùy quan điểm, góc nhìn của từng tác giả, cũng như bối cảnh phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN. Đứng ở góc độ địa phương thì các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương bao gồm yếu tố chủ quan (thuộc về địa phương) và yếu tố khách quan (bên ngoài, không thuộc về địa phương).

## **1.2. Khoảng trống nghiên cứu**

Quá trình phân tích, tổng hợp các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về PTĐNCC trong các cơ quan HCNN, chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN và các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN tác giả kế thừa các một số nội dung như sau:

*Thứ nhất*, quan điểm nhân lực hành chính nhà nước là bộ phận cấu thành của nguồn nhân lực quốc gia, là lực lượng nòng cốt của nền hành chính nhà nước, là lực lượng quan trọng đảm bảo chất lượng, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nền công vụ. Do tầm quan trọng này nên cần phải PTĐNCC và chính sách phù hợp để PTĐNCC trong các cơ quan HCNN đáp ứng tốt yêu cầu, nhiệm vụ phát triển kinh tế, xã hội trong bối cảnh mới hiện nay và một số năm sắp tới.

*Thứ hai*, quan điểm, khái niệm chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương là tập hợp các văn bản quy định liên quan đến thu hút và tuyển dụng; đào

tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp; đãi ngộ đội ngũ công chức, nhằm thúc đẩy sự gia tăng về số lượng, cải thiện về chất lượng và hợp lý cơ cấu.

*Thứ ba*, các loại chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương bao gồm: chính sách thu hút, tuyển dụng ĐNCC, chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp ĐNCC, chính sách đãi ngộ ĐNCC.

Khoảng trống nghiên cứu:

(i) Khoảng trống về khoa học:

*Một là*, Còn quan điểm khác nhau chưa thống nhất về nội dung chính sách, các tiêu chí đánh giá chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh.

*Hai là*, Còn nhiều quan điểm khác nhau về các yếu tố ảnh hưởng chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh.

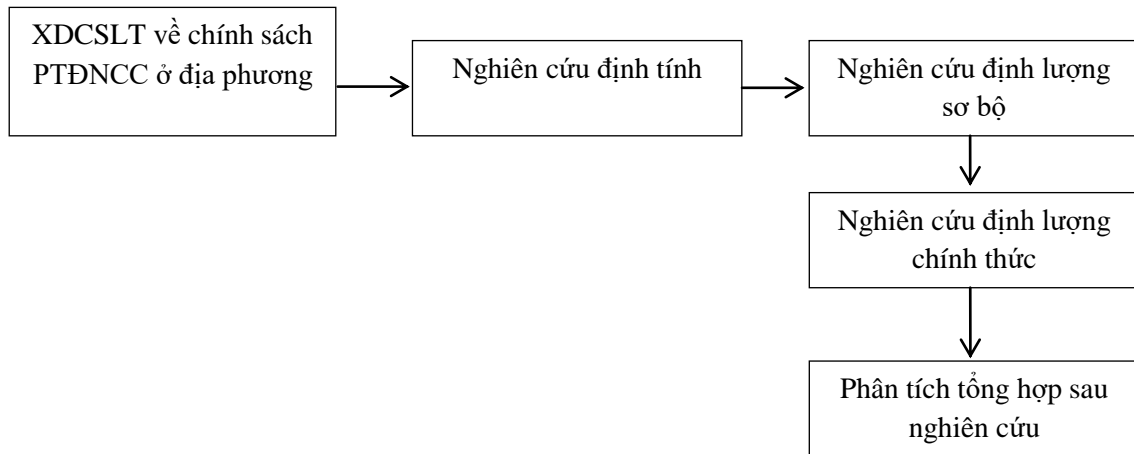
(ii) Khoảng trống về thực tiễn:

Các công trình nghiên cứu đa dạng, dưới góc nhìn và bối cảnh khác nhau, chưa có công trình nghiên cứu toàn diện về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh (nội dung, tiêu chí đánh giá, các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN). Với đặc thù tỉnh Hòa Bình là tỉnh miền núi, có gần tỷ lệ dân tộc thiểu số chiếm gần 80%. Vì vậy, đây chính là khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy trong nghiên cứu tiếp theo.

Do đó, để góp phần khóa lấp khoảng trống nghiên cứu về khoa học và thực tiễn như đã nêu trên. Luận án đã lựa chọn cách tiếp cận nghiên cứu một cách đa chiều đi sâu phân tích thực trạng chính sách PTĐNCC (chính sách thu hút, tuyển dụng, chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp, chính sách đãi ngộ) trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh, đồng thời đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương và cụ thể ở tỉnh Hòa Bình.

### **1.3. Quy trình nghiên cứu**

Quy trình nghiên cứu của đề tài được thực hiện theo sơ đồ:



**Hình 1.1. Quy trình nghiên cứu**

*(Nguồn: Thiết kế nghiên cứu)*

Để thực hiện khung nghiên cứu nói trên, luận án thực hiện theo quy trình nghiên cứu cụ thể sau:

**Bước 1 - Xây dựng cơ sở lý thuyết về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương:** Tổng hợp các kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu trước đây về cơ sở lý luận của PTĐNCC và chính sách PTĐNCC nói chung. Trên cơ sở đó, xác lập khung lý thuyết về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương.

**Bước 2 - Nghiên cứu định tính:** Luận án thu thập và dữ liệu thứ cấp là các báo cáo, văn bản, chính sách về PTĐNCC của trung ương và của tỉnh Hòa Bình. Bên cạnh đó, tiến hành phỏng vấn 20 cán bộ quản lý và thực thi chính sách của các Sở của tỉnh Hòa Bình. Đây là những người nắm bắt được thông tin, có kinh nghiệm và sự am hiểu về thực trạng triển khai các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

**Bước 3 - Nghiên cứu định lượng sơ bộ:** Sau khi thiết kế phiếu điều tra, tác giả tiến hành điều tra sơ bộ với quy mô mẫu là 50 công chức làm việc trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, để đánh giá độ tin cậy (Cronbach's Alpha) và kiểm tra mức độ phù hợp của thang đo các biến quan sát, phân tích nhân tố khám phá EFA để kiểm tra mức độ phù hợp và điều chỉnh thang đo.

**Bước 4 - Nghiên cứu định lượng chính thức:**

Để dự trù cho những số liệu bị bỏ sót và những trường hợp từ chối tham gia nghiên cứu hoặc những trường hợp chưa đủ tính đại diện nên tác giả tiến hành điều tra chính thức tại các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, với số lượng mẫu điều tra là 250 phiếu

để thu thập các dữ liệu sơ cấp. Nội dung phiếu điều tra là các câu hỏi liên quan đến trình độ, thâm niên, thu nhập của công chức, đánh giá của công chức về việc triển khai các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình,... Các dữ liệu thu thập được còn được sử dụng để phân tích EFA nhằm kiểm tra độ tin cậy và mức độ phù hợp của thang đo và các biến quan sát. Sau đó, tác giả tiến hành phân tích hồi quy nhị phân và phân tích hồi quy bội để đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

Bước 5 - Phân tích tổng hợp sau nghiên cứu: Bên cạnh các kết quả phân tích dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, luận án kết hợp với việc phỏng vấn chuyên sâu và tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực quản lý sử dụng công chức nhằm có thêm các thông tin đa chiều, khách quan nhằm bổ sung và làm phong phú hơn cho các kết quả phân tích điều tra. Từ đó, luận án đánh giá thành công, hạn chế và nguyên nhân hạn chế về thực trạng triển khai các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, đồng thời đề xuất các kiến nghị và giải pháp phù hợp hoàn thiện các chính sách.

## 1.4. Các phương pháp nghiên cứu

### 1.4.1. Nghiên cứu định tính

Luận án này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua việc phỏng vấn chuyên gia (danh sách chuyên gia xem tại phụ lục 1: Bảng 2.1) với mục đích phát triển và chuẩn hóa thang đo dùng trong nghiên cứu. Kết quả của quá trình nghiên cứu định tính sẽ giúp tác giả loại bỏ được những chỉ báo (biến quan sát) không thật sự phù hợp với thực tiễn chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương cấp tỉnh. Ngoài ra, sau khi hiệu chỉnh, chuẩn hóa thang đo và thực hiện khảo sát chính thức nhằm thu thập dữ liệu phục vụ cho quá trình nghiên cứu định lượng.

**Bảng 1.3. Biến quan sát của nghiên cứu**

STT	Mã biến	Tên biến	Nguồn gốc
1	QĐ1	Quan điểm hệ thống chính trị là định hướng trong xây dựng chính sách PTĐNCC	T.B.Smith (1973); William. Jenkins (1978); James. E. Anderson (1984);
2	QĐ2	Quan điểm hệ thống chính trị là cơ sở trong xây dựng chính sách PTĐNCC	

<b>STT</b>	<b>Mã biến</b>	<b>Tên biến</b>	<b>Nguồn gốc</b>	
3	QĐ3	Quan điểm hệ thống chính trị định hình và xác định phạm vi của chính sách PTĐNCC	Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020)	
4	QĐ4	Quan điểm hệ thống chính trị rõ ràng, nhất quán trong xây dựng chính sách PTĐNCC		
5	QĐ5	Quan điểm hệ thống chính trị phù hợp với tình hình thực tế		
6	PL1	Chính sách pháp luật của nhà nước là định hướng trong xây dựng chính sách PTĐNCC		
7	PL2	Chính sách pháp luật của nhà nước là cơ sở trong xây dựng chính sách PTĐNCC		
8	PL3	Chính sách pháp luật của nhà nước định hình và xác định phạm vi của chính sách PTĐNCC	Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014)	
9	PL4	Chính sách pháp luật của nhà nước cung cấp tiêu chuẩn trong xây dựng chính sách PTĐNCC		
10	PL5	Chính sách pháp luật của nhà nước phù hợp với tình hình thực tế		
11	PL6	Chính sách pháp luật của nhà nước đảm bảo tính công bằng cho quyền lợi của đối tượng chính sách PTĐNCC		
12	PL7	Chính sách pháp luật của nhà nước là cơ sở để quy định các yêu cầu và quyền lợi liên quan đến chính sách PTĐNCC		
13	TN1	Tài nguyên rừng tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC		Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014)
14	TN2	Vị trí địa lý/địa hình của địa phương là rào cản của chính sách PTĐNCC		
15	TN3	Điều kiện khí hậu rào cản của chính sách PTĐNCC		
16	TN4	Tài nguyên khoáng sản tạo điều kiện thuận lợi cho		

STT	Mã biến	Tên biến	Nguồn gốc
		chính sách PTĐNCC	
17	TN5	Tài nguyên du lịch tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	
18	ĐT1	Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng phân bố hợp lý, thuận lợi	Vi Tiến Cường và Đỗ Văn Viện (2017); Phan Văn Tuấn, Trần Hậu Tân, Nguyễn Chí Hải (2023)
19	ĐT2	Chất lượng đào tạo, bồi dưỡng công chức đáp ứng tốt nhu cầu của các cơ quan HCNN	
20	ĐT3	Nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức cập nhật, hiện đại	
21	ĐT4	Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng công chức nội dung, chương trình	
22	ĐT5	Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức cung cấp đủ công chức	
23	ĐT6	Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng phân bố hợp lý, thuận lợi	
24	CL1	Chiến lược phát triển NNL đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt chính sách PTĐNCC	
25	CL2	Chiến lược phát triển NNL thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTĐNCC trình độ trong tương lai	
26	CL3	Chiến lược phát triển NNL làm cơ sở dự báo nhu cầu PTĐNCC trong cơ quan HCNN ở địa phương	
27	CL4	Chiến lược phát triển NNL được xây dựng chú trọng đến giải pháp PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương	
28	CL5	Chiến lược phát triển NNL được xây dựng trên cơ sở hệ thống thông tin NNL đầy đủ, khách quan	
29	KT2	Định hướng đầu tư phát triển kinh tế của địa	T.B.Smith (1973);

STT	Mã biến	Tên biến	Nguồn gốc
		phương tạo điều kiện thuận lợi cho PTĐNCC	D.S Van Meter và
30	KT3	Nền kinh tế địa phương tăng trưởng tốt tạo điều kiện thuận lợi cho PTĐNCC	C.E Horn (1975); Paul A. Sabatier và
31	KT4	Nguồn lực tài chính đầu tư cho PTĐNCC ở địa phương được cải thiện	Daniel A. Mazmanian (1979 – 1980); George C. Edwards (1980);
32	KT5	Cơ sở vật chất của địa phương đảm bảo cơ sở triển khai chính sách PTĐNCC	Trần Anh Tuấn (2007); Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020)
33	KT6	Cơ cấu kinh tế địa phương tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển ĐNCC	
34	CD1	Mức độ chuyển đổi số tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	Nguyễn Khắc Bình (2022)
35	CD2	Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	
36	CD3	Ứng dụng công nghệ thông tin tạo điều kiện thuận lợi tìm hiểu chính sách PTĐNCC	
37	CD4	Mức độ cải cách hành chính tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	
38	CD5	Thẩm quyền, trình tự, thủ tục, thời gian... giải quyết các thủ tục hành chính phù hợp với nhu cầu thực tế	
39	VH1	Đặc điểm văn hóa của địa phương là rào cản của chính sách PTĐNCC	T.B.Smith (1973); D.S Van Meter và
40	VH2	Sự đa dạng, độc đáo của văn hóa của các dân tộc sinh sống là điều kiện thuận lợi cho PTĐNCC	C.E Horn (1975); Paul A. Sabatier và
41	VH3	Đặc điểm xã hội địa phương là rào cản của chính	Daniel A.

STT	Mã biến	Tên biến	Nguồn gốc
		sách PTĐNCC	Mazmanian (1979 – 1980); Pudelko, M. & Harzing; Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020)
42	VH4	Sự phân bố dân cư giữa các khu vực là rào cản của PTĐNCC	
43	NL1	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ	T.B.Smith (1973); D.S Van Meter và C.E Horn (1975);
44	NL2	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn, trách nhiệm	Paul A. Sabatier và Daniel A. Mazmanian (1979 – 1980); George C. Edwards (1980);
45	NL3	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có kiến thức đáp ứng yêu cầu công việc	Ngô Sỹ Trung (2014); Nguyễn Trọng Bình (2020);
46	NL4	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc	Nguyễn Khắc Bình (2022)
47	NL5	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu công việc	
48	NL6	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ	

Sau khi điều tra khảo sát, tác giả tiếp tục phỏng vấn lần 2 đối với các chuyên gia để bổ sung thông tin luận giải các kết phân tích.

Phương pháp phân tích dựa trên kết quả đầu ra của một chính sách cụ thể, ưu điểm của phương pháp này là có thể dùng kết quả theo dõi giám sát của các chính sách



để đánh giá chính sách và đây cũng là phương pháp được sử dụng phổ biến. Tuy nhiên, hạn chế của phương pháp này là cùng một vấn đề nhưng các chính sách khác nhau có kết luận có thể trái ngược nhau nên gây khó khăn trong việc đưa ra kết luận cuối cùng.

Phương pháp tổng hợp và phân tích dữ liệu được sử dụng khi tiến hành đánh giá những nội dung có tính hệ thống hóa cao. Phương pháp này cho phép quan sát được kết quả thay đổi của vấn đề liên quan đến chính sách. Nhưng những kết luận rút ra từ phương pháp này có độ tin cậy không cao nếu như số liệu bị gián đoạn.

Luận án sử dụng phương pháp phân tích định tính xuyên suốt quá trình nghiên cứu nhằm tổng hợp phân tích thực trạng và đánh giá kết quả triển khai các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

#### **1.4.2. Nghiên cứu định lượng**

Việc lựa chọn số lượng mẫu, Đối với hồi quy bội thì theo Tabachnick và Fidell, cỡ mẫu tối thiểu được tính bằng công thức:  $50 + 8 * m$  (m là số biến độc lập). Trong nghiên cứu này có 9 biến độc lập thì cỡ mẫu tối thiểu là  $50 + 8 * 9 = 122$  quan sát.

Sau khi thu thập và loại bỏ các bảng hỏi không đạt yêu cầu, tác giả tiến hành mã hóa và nhập số liệu, sau đó tiến hành xử lý và phân tích dựa trên phần mềm SPSS 22.

Phương pháp thu thập số liệu là gửi bảng hỏi trực tiếp và gửi câu hỏi online đối với người được phỏng vấn. Tổng số bảng câu hỏi gửi đi là 250 phiếu, qua sàng lọc có 220 phiếu câu hỏi hợp lệ đại diện cho ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

Thống kê mô tả 220 mẫu được thực hiện với 10 câu hỏi về: Thông tin cá nhân của ĐNCC; Thông tin liên quan đến chính sách và các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình. Với số lượng mẫu như trên là phù hợp với lý thuyết chọn mẫu tác giả đã nêu ở trên và mang tính đại diện. Kết quả thu thập thông tin được tác giả nêu trong bảng 2.3:

**Bảng 1.4. Thống kê mô tả kết quả nghiên cứu**

ND khảo sát	Tổng		ND khảo sát	Tổng	
	Người	(%)		Người	(%)
<b>1. Giới tính</b>	<b>220</b>	<b>100</b>	<b>3. Vị trí công việc</b>	<b>220</b>	<b>100</b>
Nam	40	18.18	Quản lý	100	45.45
Nữ	180	81.82	Công chức	120	54.54

ND khảo sát	Tổng		ND khảo sát	Tổng	
<b>2. Độ tuổi</b>	<b>220</b>	<b>100</b>	<b>6.Thâm niên</b>	<b>220</b>	<b>100</b>
Dưới 30	55	25	Dưới 1 năm	5	2.27
Từ 30 đến dưới 40	116	52.73	Từ 1 đến dưới 3 năm	43	19.55
Từ 40 đến dưới 50	38	17.27	Từ 3 đến dưới 5 năm	97	44.09
Từ 50 trở lên	11	5	Từ 5 năm trở lên	75	34.09
<b>5. Trình độ chuyên môn</b>	<b>220</b>	<b>100</b>	<b>7.Tiền lương bình quân</b>	<b>220</b>	<b>100</b>
Sơ cấp	0	0	Dưới 5 triệu	28	12.73
Trung cấp	30	13.64	5 đến dưới 6.5 tr	37	16.82
Cao đẳng	65	29.55	6,5 đến dưới 8 tr	64	29.1
Đại học	113	51.36	8 đến dưới 10 tr	56	25.45
Trên đại học	12	5.45	trên 10 triệu	35	15.9
<b>8. Lý do chọn công việc khác</b>	<b>40</b>	<b>100</b>			
Lương thấp	26	65			
Mâu thuẫn cấp trên	2	5			
Không có cơ hội phát triển	6	15			
Nơi làm việc quá xa	4	10			
Môi trường và ĐKLV chưa tốt	2	5			

*Nguồn: Kết quả xử lý và tổng hợp của NCS*

*Đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo:*

Nhằm kiểm tra đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, báo cáo phân tích hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với bảng hỏi.

Hệ số Cronbach's alpha Hệ số Cronbach's alpha là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau, hệ số này đánh giá độ tin cậy của phép đo dựa trên sự tính toán phương sai của từng biến quan sát (item) và tính tương quan của từng biến với điểm của tổng các biến còn lại của phép đo. Hệ số alpha của từng thang đo từ 0.8 đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ

0.7 đến gần 0.8 là sử dụng được. Hệ số alpha  $\geq 0.6$  có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu. Khi đánh giá độ phù hợp của từng biến quan sát, những biến nào có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation)  $\geq 0.3$  được coi là những biến có độ tin cậy đảm bảo, các biến có hệ số tương quan biến tổng  $< 0.3$  sẽ bị loại ra khỏi thang đo

*Phân tích nhân tố khám phá (EFA):*

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) được sử dụng để đánh giá độ giá trị của thang đo. Trong quá trình phân tích EFA, các biến quan sát, thang đo không đạt yêu cầu sẽ bị loại. Đề tài sử dụng phương pháp hồi quy để dự đoán cường độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC. Biến phụ thuộc là vấn đề chính sách PTĐNCC, và biến độc lập là các yếu tố ảnh hưởng được rút ra từ quá trình phân tích EFA và kiểm định với mức ý nghĩa 5%.

$$\text{Mô hình dự đoán: } Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k$$

Trong đó:

$Y_i$  = biến phụ thuộc (Chính sách PTĐNCC);

$X_k (k=1-n)$  = Các biến độc lập (các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC)

$\beta_0$  = hằng số

$\beta_k$  = các hệ số hồi quy ( $i > 0$ )

Biến phụ thuộc là chính sách PTĐNCC, và biến độc lập là các nhân tố ảnh hưởng được rút ra từ quá trình phân tích nhân tố EFA và có ý nghĩa trong phân tích tương quan Pearson. Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến được sử dụng bằng phương pháp Enter, và kết quả phân tích sẽ giúp xác định được mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến chính sách PTĐNCC. Kiểm định các vi phạm giả định về độ phù hợp của mô hình

Trong phương pháp kiểm định mô hình, hệ số xác định  $R^2$  điều chỉnh được dùng để xác định độ phù hợp của mô hình, kiểm định F dùng để khẳng định khả năng mở rộng mô hình này áp dụng cho tổng thể cũng như kiểm định để bác bỏ giả thuyết các hệ số hồi quy của tổng thể bằng 0. Nhằm đảm bảo độ tin cậy của phương trình hồi quy được xây dựng cuối cùng là phù hợp, việc dò tìm sự vi phạm của giả định trong hồi quy tuyến tính được thực hiện. Các giả định được kiểm định trong phần này gồm liên hệ tuyến tính (dùng biểu đồ phân tán Scatterplot), phân phối chuẩn của phần dư (dùng Histogram và P-P plot), tính độc lập của phần dư (dùng đại lượng thống kê

Durbin-Watson. Kỹ thuật phân tích phương sai ANOVA được áp dụng để tìm ra ý nghĩa thống kê của những khác biệt trung bình giữa biến phụ thuộc là động lực làm việc và các biến độc lập. Trước khi tiến hành phân tích ANOVA, tiêu chuẩn Levene được tiến hành để kiểm tra giả thuyết bằng nhau của phương sai trong các nhóm với xác suất ý nghĩa Significance là 5%. Trong phép kiểm định này, nếu xác suất ý nghĩa lớn hơn 5% thì chấp nhận tính bằng nhau của các phương sai nhóm. Tiêu chuẩn Fisher F trong phép phân tích phương sai ANOVA với mốc để so sánh các xác suất ý nghĩa Sig. là 5% được áp dụng. Trong phép kiểm định này, nếu xác suất ý nghĩa nhỏ hơn 5% thì ta có quyền bác bỏ giả thuyết.

## Tiểu tiết chương 1

Ở chương này, luận án đã tổng hợp và trình bày một số công trình nghiên cứu tiêu biểu cả trong nước và ngoài nước về các chủ đề nghiên cứu có liên quan mật thiết tới nội dung luận án như: phát triển ĐNCC, chính sách PTĐNCC và các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương; từ đó chỉ ra khoảng trống mà luận án cần tiếp tục nghiên cứu.

Bên cạnh đó, để thực hiện được mục tiêu nghiên cứu của luận án, ở chương này tác giả cũng đã xây dựng mô hình nghiên cứu, với khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu phù hợp với đề tài. Trong đó, luận án sử dụng phối kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính với phương pháp nghiên cứu định lượng. Luận án lựa chọn nghiên cứu khảo sát thực tế và thu thập dữ sơ cấp về thực trạng triển khai chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, thông qua việc phát phiếu điều tra khảo sát tới ĐNCC làm việc trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình. Kết quả dữ liệu thu thập được xử lý, làm sạch số liệu và đưa vào phần mềm SPSS 22.0 để phân tích.

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC Ở ĐỊA PHƯƠNG CẤP TỈNH

#### **2.1. Phát triển đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh**

##### **2.1.1. Một số khái niệm cơ bản**

###### *2.1.1.1. Khái niệm cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh*

Các cơ quan HCNN ở nước ta được tổ chức theo nguyên tắc thống nhất tạo thành một hệ thống thứ bậc từ trung ương đến địa phương. Đối với cơ quan HCNN địa phương, UBND cấp tỉnh là cơ quan quản lý HCNN cao nhất, tiếp đến là UBND cấp huyện và UBND cấp xã.

Theo Học Viện Hành chính Quốc gia (2017), “cơ quan HCNN là cơ quan thực thi các quyền hành pháp, hoạt động chấp hành và điều hành theo các quy định của pháp luật nhằm đảm bảo sự ổn định, phát triển các lĩnh vực trong đời sống xã hội”.

Theo Nguyễn Thị Ngân (2019), “cơ quan HCNN là một hệ thống cơ quan nhà nước được thành lập từ trung ương đến địa phương và ở các ngành, các lĩnh vực để thực hiện chức năng QLNN trên mọi lĩnh vực của ĐSXH. Hoạt động của cơ quan HCNN là chấp hành và điều hành. Cơ quan HCNN trực tiếp hoặc gián tiếp chịu trách nhiệm và báo cáo công tác và chịu sự giám sát của cơ quan quyền lực nhà nước”.

Theo Trần Thu Hoài (2021), “cơ quan HCNN là cơ quan quản lý chung hay từng lĩnh vực công tác, có nhiệm vụ thực thi pháp luật và chỉ đạo việc thực hiện các chính sách, kế hoạch của nhà nước”.

Trong khoa học hành chính, khái niệm về cơ quan HCNN được các nhà nghiên cứu hành chính đưa ra với nội hàm là một bộ phận hợp thành của bộ máy nhà nước, được thành lập để thực hiện chức năng hành pháp (quản lý HCNN). Đây là khái niệm được sử dụng nhiều trong hoạt động nghiên cứu, học tập của các nhà nghiên cứu, nhà quản lý và các đối tượng đang theo học các chuyên ngành hành chính. Trong phân cấp quản lý HCNN, cơ quan HCNN của các nước hiện nay được phân thành cơ quan HCNN trung ương và địa phương. Cơ quan HCNN trung ương được gọi chung là chính phủ, một số tài liệu còn gọi là chính quyền trung ương. Còn cơ quan HCNN địa

phương, tùy thuộc vào thể chế chính trị của mỗi quốc gia mà có thể có cách đặt tên khác nhau như: chính quyền các tỉnh, thành phố, chính quyền địa phương, v.v. Chính phủ thống nhất quản lý HCNN trên phạm vi quốc gia còn chính quyền địa phương chịu trách nhiệm thống nhất quản lý HCNN trên phạm vi địa phương.

Chẳng hạn, ở Việt Nam hiện nay, theo quy định của pháp luật, cơ quan HCNN là bộ phận cấu thành bộ máy nhà nước, do Nhà nước lập ra. Căn cứ hiến định của Hiến pháp, cơ quan HCNN là chủ thể quan trọng nhất của Luật hành chính và quan hệ hành chính công. Các cơ quan này có chức năng thực hiện QLNN và các hoạt động hành pháp và bao gồm Chính phủ và UBND các cấp: cấp tỉnh, cấp huyện và cấp xã:

- Chính phủ là cơ quan HCNN cấp trung ương, thống nhất quản lý HCNN trên mọi lĩnh vực của đời sống xã hội trong phạm vi quốc gia. Hệ thống các cơ quan của Chính phủ gồm có: các bộ, cơ quan ngang bộ là những cơ quan chuyên môn của Chính phủ thực hiện quản lý HCNN trên từng ngành, lĩnh vực trong phạm vi toàn quốc.

- UBND các cấp là cơ quan HCNN địa phương, thống nhất quản lý HCNN trên mọi lĩnh vực của đời sống xã hội trong phạm vi của mỗi cấp địa phương. Hệ thống các cơ quan HCNN địa phương bao gồm cấp tỉnh, cấp huyện, cấp xã (xã, phường, thị trấn), trong đó: Hệ thống cơ quan HCNN cấp tỉnh (UBND cấp tỉnh) gồm: các sở và cơ quan ngang sở là những cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương. Đây là các cơ quan HCNN cao nhất trong các cơ quan HCNN địa phương.

Từ những phân tích trên, NCS xác định:

*Cơ quan HCNN địa phương cấp tỉnh là cơ quan thực hiện chức năng quản lý HCNN cao nhất, thống nhất quản lý HCNN trên từng ngành, lĩnh vực của tỉnh đảm bảo tính tập trung, thống nhất trong hoạt động quản lý HCNN.*

Cơ quan HCNN địa phương cấp tỉnh mang đầy đủ các đặc điểm chung của các cơ quan nhà nước, cụ thể là:

*Thứ nhất*, cơ quan HCNN địa phương được sử dụng quyền lực nhà nước (quyền hành pháp nhà nước), có quyền nhân danh nhà nước khi tham gia vào các quan hệ pháp luật nhằm thực hiện các quyền và nghĩa vụ pháp lý với mục đích hướng tới lợi ích công. Biểu hiện của việc sử dụng quyền lực nhà nước là việc cơ quan HCNN địa phương được ban hành các chính sách công để quản lý HCNN trên từng lĩnh vực của địa phương và thực hiện những biện pháp cưỡng chế nhà nước nhất định để triển khai chính sách, pháp luật của nhà nước vào trong đời sống xã hội. Chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh được ban hành với vai trò như một công cụ quản lý để thực hiện việc quản lý và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, đồng thời cũng là

để triển khai pháp luật của nhà nước về công chức trong phạm vi của địa phương.

*Thứ hai*, các cơ quan HCNN địa phương cũng như các cơ quan HCNN khác được thành lập và hoạt động dựa trên những quy định của pháp luật, có chức năng, nhiệm vụ thẩm quyền riêng và có những mối quan hệ phối hợp trong thực thi công việc được giao. Đây cũng chính là vấn đề phân cấp quản lý HCNN, theo đó, cơ quan HCNN địa phương có vị trí cao nhất trong các cơ quan HCNN ở cấp địa phương, thực hiện nhiệm vụ quản lý HCNN thống nhất trên từng lĩnh vực của địa phương. Với ý nghĩa đó, chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN cũng như nhiều chính sách công khác của địa phương do cơ quan HCNN ban hành và được triển khai thay hiện thống nhất trong các cấp hành chính của địa phương đó.

*Thứ ba*, nguồn nhân sự chính trong cơ quan HCNN địa phương là đội ngũ công chức được hình thành từ tuyển dụng, bổ nhiệm hoặc bầu cử theo quy định của pháp luật. Do đó, việc ban hành chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương là nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ công chức.

Ngoài những đặc điểm chung nêu trên, cơ quan HCNN địa phương cấp tỉnh còn có những đặc điểm riêng là:

*Một là*, cơ quan HCNN địa phương cấp tỉnh do HĐND cấp tỉnh lập ra, là cơ quan HCNN cao nhất ở địa phương, chịu trách nhiệm trước HĐND và cơ quan cấp trên.

*Hai là*, cơ quan HCNN địa phương thực hiện chức năng quản lý HCNN thống nhất trên từng lĩnh vực của địa phương, góp phần bảo đảm sự chỉ đạo, quản lý thống nhất trong bộ máy HCNN nước từ trung ương tới cơ sở.

*Ba là*, hệ thống các cơ quan HCNN địa phương bao gồm UBND cấp tỉnh và các cơ quan chuyên môn (các sở, cơ quan ngang sở thuộc UBND), trong đó, thẩm quyền chung trong quản lý HCNN thuộc về UBND, còn các sở và cơ quan ngang sở có thẩm quyền quản lý HCNN chuyên môn trên từng ngành, lĩnh vực được phân công phụ trách và chịu trách nhiệm công tác trước UBND và chủ tịch UBND.

Tóm lại, cơ quan HCNN địa phương cấp tỉnh là cơ quan quản lý HCNN cao nhất, có nhiệm vụ thống nhất quản lý HCNN trên từng lĩnh vực của đời sống xã hội trong phạm vi tỉnh. Công cụ quan trọng để các cơ quan HCNN cấp tỉnh thống nhất quản lý HCNN trong phạm vi địa phương mình là các chính sách. Việc nghiên cứu các đặc điểm của cơ quan HCNN cấp tỉnh có ý nghĩa quan trọng đối với NCS trong việc định hướng nghiên cứu về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan này.



### 2.1.1.2. Khái niệm công chức và đội ngũ công chức

#### a. Khái niệm công chức

Khái niệm công chức ra đời gắn liền với sự hình thành chế độ quản lý của nhà nước ở những nước tư bản phát triển ở Tây Âu thế kỷ XIX, được hiểu “là những công dân được tuyển dụng, bổ nhiệm giữ một công vụ thường xuyên trong một công sở của Nhà nước ở Trung ương hoặc địa phương, ở trong nước hoặc ở cơ quan đại diện tại nước ngoài và đã được xếp ngạch, hưởng lương từ ngân sách nhà nước” (Tô Tử Hạ, 1998).

Về mặt thực tiễn, mỗi quốc gia có khái niệm riêng về công chức, tuy cơ bản giống nhau nhưng cũng có điểm khác nhau:

Ở Cộng hòa Pháp, định nghĩa “Công chức là những người được bổ nhiệm vào một công việc thường xuyên với thời gian làm việc trọn vẹn và được biên chế vào một ngạch trong thứ bậc của các cơ quan hành chính nhà nước, các cơ quan ngoại biên hoặc trong các công sở nhà nước” (Trần Anh Tuấn, 2012).

Ở Mỹ, Luật Công chức nước này quy định “Những nhân viên trong ngành hành chính của Chính phủ được gọi chung là công chức” (Tô Tử Hạ, 1998), theo đó những người được bổ nhiệm như bộ trưởng, thứ trưởng, trợ lý bộ trưởng (được gọi là công chức chính trị hoặc công chức chức nghiệp), những người đứng đầu bộ máy độc lập và những quan chức của ngành hành chính; các thượng nghị sĩ, hạ nghị sĩ và những người làm thuê trong Quốc hội không được coi là công chức.

Ở Nhật Bản, công chức được phân định thành hai loại, công chức quốc gia và công chức địa phương. Trong đó, công chức nhà nước gồm những người được nhậm chức trong bộ máy của Chính phủ trung ương, ngành tư pháp, quốc hội, quân đội, trường công và bệnh viện quốc lập, xí nghiệp và đơn vị sự nghiệp quốc doanh được lĩnh lương của ngân sách nhà nước. Công chức địa phương gồm những người làm việc và lĩnh lương từ tài chính địa phương. (Tô Tử Hạ, 1993).

Ở Cộng hòa Liên bang Đức, công chức “là những người phục vụ ở các tổ chức xã hội, tổ chức xây dựng cơ sở vật chất và tài chính, có quan hệ làm việc và tín nhiệm theo luật chung”, bao gồm: “Những người chịu sự chỉ đạo điều hành, kiểm tra trực tiếp của Chính phủ liên bang (công chức trực tiếp), những người làm việc ở các đoàn thể xã hội, đoàn thể xây dựng vật chất và tài chính, trực tiếp lệ thuộc Chính phủ Liên bang (công chức gián tiếp) và những người làm việc trong Quốc hội, Tòa án, Thượng viện liên bang” (Trần Anh Tuấn, 2012). Ngoài ra, công chức ở Cộng hòa Liên bang Đức cũng bao gồm những người làm việc cho các cơ quan, tổ chức văn hóa, nghệ thuật, giáo dục và nghiên cứu khoa học quốc gia, doanh nghiệp công ích, các cơ quan của

Chính phủ, nhân viên lái xe lửa.

Ở Trung Quốc, khái niệm công chức được hiểu là: "Công chức nhà nước là những người công tác trong cơ quan hành chính nhà nước các cấp, trừ nhân viên phục vụ". Công chức gồm hai loại: Công chức lãnh đạo là những người thừa hành quyền lực nhà nước. Các công chức này bổ nhiệm theo các trình tự luật định, chịu sự điều hành của Hiến pháp, điều lệ công chức và Luật tổ chức của chính quyền các cấp; Công chức nghiệp vụ là những người thi hành chế độ thường nhiệm, do cơ quan hành chính các cấp bổ nhiệm và quản lý căn cứ vào điều lệ công chức. Họ chiếm tuyệt đại đa số trong công chức nhà nước, chịu trách nhiệm quán triệt, chấp hành các chính sách và pháp luật". (Tô Tử Hạ, 1993).

Như vậy, có thể thấy khái niệm công chức ở mỗi quốc gia có nội hàm khác nhau phụ thuộc vào cách thức tổ chức nhà nước, cơ cấu nhân sự Chính phủ, thể chế chính trị, văn hóa và từng giai đoạn lịch sử của mỗi nước. Tuy nhiên, nội hàm công chức có điểm chung cơ bản "công chức là người được tuyển dụng, bổ nhiệm theo luật định, đảm nhận một công việc thường xuyên trong một cơ quan, tổ chức của nhà nước, trực tiếp thực thi công vụ của nhà nước để quản lý xã hội, hưởng lương từ ngân sách nhà nước, chịu sự điều chỉnh của pháp luật về công chức" (Trần Anh Tuấn, 2012).

Ở Việt Nam, khái niệm công chức cũng được ra đời từ khá lâu và có sự thay đổi, phát triển qua các giai đoạn, từ 2008 trở về trước nhìn chung chưa có sự phân biệt rõ ràng giữa cán bộ, công chức và viên chức. Giai đoạn sau đã phân biệt cán bộ, công chức và viên chức trên cơ sở quy định của hai hệ thống văn bản quy phạm pháp luật: Luật CBCC và Luật Viên chức.

Hiện nay, khái niệm công chức đã được quy định cụ thể trong Luật Cán bộ, công chức năm 2019, quy định: "Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, trong biên chế, hưởng lương từ ngân sách Nhà nước và thuộc các cơ quan đơn vị gồm trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Văn phòng chủ tịch nước, Văn phòng Quốc hội, Kiểm toán nhà nước; trong Bộ, cơ quan ngang Bộ và các tổ chức khác do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thành lập; trong cơ quan hành chính ở cấp tỉnh, cấp huyện; trong hệ thống Tòa án nhân dân, hệ thống Viện Kiểm sát nhân dân; trong cơ quan của tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương, tỉnh, huyện; trong cơ quan, đơn vị Quân đội nhân dân và Công an nhân dân".

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, công chức được hiểu theo khái niệm quy định bởi Luật CBCC năm 2019 và giới hạn nghiên cứu đối tượng công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh. Theo đó khái niệm công chức

được xác định như sau:

*Công chức là những người được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, trong biên chế, hưởng lương từ ngân sách nhà nước thuộc các cơ quan HCNN cấp tỉnh.*

#### *b. Khái niệm đội ngũ công chức*

Đội ngũ là một tập thể người gắn kết với nhau, cùng chung lý tưởng, mục đích, có mối quan hệ tác động qua lại và hoạt động theo một nguyên tắc.

Theo Forest S. Decker (2010), đội ngũ là “một đơn vị hợp tác của hai hoặc nhiều người có những mục tiêu chung. Họ làm việc cùng nhau để đạt được những mục tiêu đó. Trong một cơ cấu tổ chức, đội ngũ được thành lập để hoàn thành các nhiệm vụ phức tạp, tối đa hóa kết quả đầu ra bằng cách kết hợp các loại chuyên môn khác nhau, kết hợp những người có kỹ năng bổ sung cho nhau và có khả năng làm việc theo nhóm”.

Theo O. Serrat (2017), đội ngũ bao gồm “một tập hợp người có các kỹ năng khác nhau và các nhiệm vụ khác nhau, những người này làm việc cùng nhau trong một/nhiều dự án, một/nhiều dịch vụ, một/nhiều mục tiêu chung bằng cách kết hợp chức năng và hỗ trợ lẫn nhau”.

Theo Từ điển Tiếng Việt của Hoàng Phê và cộng sự (1988), đội ngũ là “tập hợp gồm số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, thành một lực lượng có tổ chức”.

Viện dẫn 3 khái niệm trên cho thấy nói đến đội ngũ là nói đến sự chung tay hợp tác của nhiều thành viên. Những người này có thể có những chuyên ngành khác nhau, kỹ năng khác nhau, nhưng có thể bổ trợ được cho nhau nhằm thực hiện hiệu quả công việc.

Theo Luật Cán bộ, công chức (2008) đội ngũ công chức là: “Tập thể người trong một tổ chức có quy củ”. Như vậy, có thể hiểu đội ngũ công chức đang làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước bao gồm các thành phần:

✓ Chánh văn phòng, Phó chánh văn phòng; người đứng đầu, cấp phó của người đứng đầu và những người làm việc trong cơ cấu tổ chức của Đoàn Đại biểu Quốc hội, Hội đồng nhân dân và Văn phòng Ủy ban nhân dân.

✓ Người đứng đầu, cấp phó của người đứng đầu và những người thuộc cơ cấu tổ chức của các cơ quan thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh; cấp trưởng, cấp phó và những người làm việc trong các cơ quan mà không phải là đơn vị sự nghiệp công lập thuộc các cơ quan chuyên môn của Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.

✓ Trưởng ban, phó trưởng ban, người giữ chức vụ cấp trưởng, cấp phó trong và

những người làm việc trong cơ cấu tổ chức của Ban quản lý các khu chế xuất, khu kinh tế, khu công nghiệp... thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.

Đội ngũ công chức là một tập thể nhiều thành viên cùng thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Theo cách tiếp cận hệ thống, cơ quan hành chính nhà nước được coi như một hệ thống với những công chức là những phần tử cấu thành. Sự kết hợp tối ưu các phần tử bên trong sẽ tạo nên đặc tính trội của hệ thống, “sự liên kết càng chặt chẽ và hợp lý bao nhiêu thì tính trội càng tăng bấy nhiêu. Tính trội là sức mạnh của hệ thống” (Nguyễn Dịch và cộng sự, 2009).

Đội ngũ công chức là “tập thể những người được tuyển dụng, bổ nhiệm, cùng làm việc trong một cơ quan, tổ chức nhà nước, hưởng lương từ ngân sách nhà nước; được trang bị trụ sở, không gian tác nghiệp, phương tiện, trang thiết bị và các nguồn lực khác để thực hiện hoạt động công vụ”. (Nguyễn Mạnh Cường, 2017)

Mỗi cơ quan trong hệ thống tổ chức bộ máy nhà nước luôn được bố trí một số lượng công chức nhất định để thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Lực lượng công chức này tạo thành đội ngũ công chức của đơn vị. Với tư cách là chủ thể thực thi hoạt động công vụ, đội ngũ công chức là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra những sản phẩm vật chất và tinh thần cho xã hội, đồng thời là một bộ phận cấu thành của nguồn nhân lực, được tuyển dụng từ nguồn nhân lực trên địa bàn cả nước. Có thể khái quát đội ngũ công chức là tập thể bao gồm nhiều công chức được bố trí, sắp xếp làm việc trong cùng cơ quan, tổ chức nhà nước để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức theo sự phân công của cơ quan có thẩm quyền.

Đặc trưng cơ bản của đội ngũ công chức là có trình độ, được tuyển dụng, bổ nhiệm theo quy trình chặt chẽ, được bố trí, sắp xếp theo cơ cấu tổ chức nhất định với chức năng, nhiệm vụ, biên chế, số lượng người làm việc cụ thể, hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Trong quá trình hoạt động, các thành viên chịu sự chỉ đạo điều hành của công chức lãnh đạo, quản lý, giữa các thành viên trong đội ngũ công chức luôn có sự tương tác, phối hợp để thực hiện chức năng, nhiệm vụ.

Đội ngũ công chức được tuyển dụng, sử dụng trong hệ thống các cơ quan công quyền của bộ máy của Đảng, Nhà nước ở mỗi cấp và đơn vị hành chính. Ở Trung ương, mỗi Bộ, cơ quan ngang Bộ có đội ngũ công chức tương ứng. Bên trong mỗi Bộ lại có đội ngũ công chức cấp Vụ, Cục, Tổng cục. Đội ngũ công chức trong mỗi Vụ, Cục, Tổng cục lại tiếp tục được biên chế thành đội ngũ công chức cấp phòng, ban, đơn vị trực thuộc. Còn ở địa phương có đội ngũ công chức ở cấp tỉnh, cấp huyện và cấp xã.

Đội ngũ công chức có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể tùy theo từng lĩnh vực chuyên môn đảm nhận. Ở địa phương, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các

cấp chính quyền địa phương được quy định bởi Luật Tổ chức chính quyền địa phương và Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân. Ở Trung ương, trên cơ sở quy định của Luật Tổ chức chính phủ, CP giao mỗi bộ, cơ quan ngang bộ thực hiện chức năng, nhiệm vụ quản lý nhà nước một hoặc một số ngành, lĩnh vực cụ thể trong từng ND riêng. Căn cứ chức năng, nhiệm vụ của bộ, Bộ trưởng quy định chức năng, nhiệm vụ cụ thể đối với từng đơn vị trực thuộc (riêng tổng cục thuộc bộ do Thủ tướng Chính phủ quy định). Thủ trưởng đơn vị trực thuộc bộ quy định chức năng, nhiệm vụ đối với các phòng và tổ chức trực thuộc.

Về chỉ tiêu biên chế công chức, hàng năm, Bộ Nội vụ tổng hợp đề xuất của các Bộ, cơ quan ngang Bộ, các địa phương, trình Thủ tướng Chính phủ xem xét, quyết định. Sau khi Thủ tướng Chính phủ phê duyệt số lượng biên chế, Bộ Nội vụ giao chỉ tiêu biên chế cho từng Bộ, cơ quan ngang Bộ và các địa phương. Căn cứ số lượng biên chế công chức được giao, Chủ tịch UBND tỉnh quyết định phân bổ biên chế công chức cho từng đơn vị trực thuộc.

Mỗi đội ngũ công chức có đặc trưng riêng về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hình thành do quá trình tuyển dụng công chức có sự định hướng, lựa chọn những ứng viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng phù hợp với lĩnh vực quản lý của đơn vị. Về cơ bản, công chức cần có chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

Hoạt động quản lý nhà nước của đội ngũ công chức là hoạt động có quy mô rộng, tính chất phức tạp, đối tượng quản lý đa dạng và số lượng lớn; sản phẩm lao động của đội ngũ công chức là những sản phẩm kết tinh từ lao động trí óc, không phải là sản phẩm vật chất hữu hình, do vậy, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của đội ngũ công chức là phức tạp, khó lượng hóa và khó phân định rõ ràng trách nhiệm đối với từng công chức.

Tóm lại, trên cơ sở những phân tích trên luận án xác định:

*Đội ngũ công chức trong cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh là tập hợp những người đủ tiêu chuẩn được tuyển dụng, bổ nhiệm vào vị trí công việc trong một cơ quan hành chính.*

*2.1.1.3. Khái niệm phát triển đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương*

*a. Khái niệm phát triển*

Hoàng Phê (2003) Từ điển Tiếng Việt: “Phát triển là biến đổi hoặc làm cho biến đổi từ ít đến nhiều, từ hẹp đến rộng, thấp đến cao, đơn giản đến phức tạp. Phát triển là

sự vận động tiến triển theo chiều hướng tăng lên”.

Thuật ngữ phát triển theo triết học là: “Biến đổi hoặc làm cho biến đổi từ nhiều đến ít, hẹp đến rộng, thấp đến cao, đơn giản đến phức tạp”

Theo David Kortan: “Phát triển là một tiến trình, qua đó các thành viên của xã hội tăng được những khả năng của cá nhân và định chế của mình để huy động và quản lý các nguồn lực, tạo ra những thành quả bền vững nhằm cải thiện chất lượng cuộc sống phù hợp với nguyện vọng của họ”.

Nét đặc trưng của phát triển là quá trình nội tại, là bước chuyển từ thấp đến cao theo đường xoáy tròn ốc và theo các chu kỳ. Mọi sự vật, hiện tượng đều có mối liên hệ, tác động qua lại và quy định lẫn nhau. Là quá trình vận động không ngừng, không phải chỉ tăng lên hay giảm đi về mặt số lượng mà cơ bản chúng luôn biến đổi, chuyển hóa từ sự vật, hiện tượng này đến sự vật, hiện tượng khác, cái mới kế tiếp cái cũ, giai đoạn sau kế thừa giai đoạn trước tạo thành quá trình phát triển. Xu hướng của sự phát triển đi từ thấp đến cao, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn... Nhưng nếu hiểu sự vận động phát triển một cách biện chứng, toàn diện, sâu sắc thì trong tự bản thân sự vận động, phát triển đã bao hàm sự vận động thụt lùi, đi xuống với nghĩa là tiền đề, điều kiện cho sự vận động đi lên, hoàn thiện. Phát triển cũng là quá trình phát sinh và giải quyết mâu thuẫn khách quan vốn có của sự vật, là quá trình thống nhất giữa phủ định những nhân tố tiêu cực và kế thừa, nâng cao nhân tố tích cực từ sự vật cũ trong hình thái mới của sự vật. Như vậy, mọi sự vật, hiện tượng tồn tại trong thế giới luôn vận động và sự vận động của sự vật, hiện tượng có khuynh hướng đi lên.

Theo các nhà nghiên cứu về lý thuyết phát triển thì: Phát triển là kết quả của những thay đổi về giá trị gắn liền với các thay đổi trong các hoạt động kinh tế - xã hội liên quan để tăng cường hiệu quả công việc và nâng cao chất lượng cuộc sống.

Xét về mặt kinh tế, khái niệm “phát triển” trong những năm giữa thế kỷ 20 tập trung nhiều về khía cạnh tăng trưởng, nghĩa là sự gia tăng cơ học về số lượng. Những năm tiếp theo, nội hàm của khái niệm này được mở rộng sang mặt chất lượng của tăng trưởng (Rist, 2001).

Xét về mặt xã hội, nội hàm của khái niệm “phát triển” đề cập đến chất lượng cuộc sống, sự phát triển con người, phát triển xã hội, đề cao các giá trị nhân văn (Ribeiro, 2005), mở rộng cơ hội lựa chọn của công dân, tăng cường sự tham gia dân chủ, đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp, quyền tham gia vào các quyết sách ... (UNDP, 1991, 1996, 1999).

Thực tế trên cho thấy khái niệm “phát triển” có sự mở rộng, từ miêu tả quá trình

tiến hóa của thế giới tự nhiên sang sự gia tăng về số lượng và chất lượng về mặt kinh tế, xã hội và nhân văn. Theo đó, Pearson (2000) lập luận rằng phát triển là một thuật ngữ bao hàm trong nó một tập hợp các chiến lược được áp dụng trên thực tiễn để chuyển đổi xã hội từ các trạng thái hiện tại sang trạng thái mong muốn. Do vậy, “phát triển” liên quan đến “Sự cải tiến về mặt định tính, định lượng hoặc cả hai - trong việc sử dụng các nguồn lực sẵn có”.

Mặc dù các tác giả đưa ra nhiều quan niệm khác nhau về phát triển, song có một điểm chung giữa các quan niệm đều coi phát triển là sự gia tăng về số lượng (quy mô) và cải thiện về chất lượng (trình độ,...).

#### b. Phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương

Theo Bùi Văn Nhơn (2006), “Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển”

Tác giả Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2012) đã đưa ra nhận định: phát triển nguồn nhân lực là quá trình tăng quy mô nguồn nhân lực, nâng cao về chất lượng nguồn nhân lực và tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý.

Theo các tác giả phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước góp phần xây dựng đội ngũ công chức có đủ phẩm chất, trình độ và năng lực, đáp ứng yêu cầu phục vụ nhân dân, sự nghiệp phát triển của đất nước và hội nhập quốc tế.

Trong quá trình cải cách hành chính, yếu tố mang tính quyết định là đội ngũ cán bộ, công chức. Đội ngũ cán bộ, công chức này đóng vai trò quan trọng trong nền hành chính nhà nước. Họ là những người thay mặt cho chính quyền để giải quyết các công việc của nhân dân. Tuy nhiên, những kết quả chúng ta đạt được chưa được là bao so với đòi hỏi của một nền hành chính mạnh, hiệu lực, hiệu quả. Do đó, chúng ta cần xây dựng được đội ngũ công chức theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, tinh thông và có phẩm chất đạo đức. Đội ngũ này chính là nhân tố quyết định của nền hành chính hiện đại.

Trên cơ sở các khái niệm về phát triển, đội ngũ công chức và cơ quan hành chính nhà nước nêu trên, luận án xây dựng khái niệm như sau:

*Phát triển đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh được hiểu là tổng thể các biện pháp được thực hiện nhằm gia tăng về số lượng, cải thiện về chất lượng và hợp lý cơ cấu ĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương cấp tỉnh.*

Các biện pháp PTĐNCC bao gồm: thu hút, tuyển dụng, ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp, đãi ngộ công chức.

### **2.1.2. Các tiêu chí đánh giá và biện pháp phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh**

#### **2.1.2.1. Tiêu chí đánh giá phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh**

##### **a. Gia tăng về số lượng**

Số lượng công chức phản ánh quy mô của ĐNCC của đơn vị cơ quan hành chính nhà nước. Số lượng của ĐNCC của mỗi cơ quan, tổ chức, đơn vị phụ thuộc vào cơ chế hoạt động của đơn vị, cơ cấu ngạch công chức và quy định về vị trí việc làm trong tổ chức,... Phát triển ĐNCC về số lượng để đảm bảo đủ công chức cần thiết là việc thực hiện các hoạt động, biện pháp nhằm gia tăng về số lượng công chức đáp ứng chức năng, nhiệm vụ của đơn vị. Số lượng công chức cần thiết được xác định bằng đề án vị trí việc làm. Việc phát triển đủ số lượng công chức cần thiết để đảm bảo thực hiện đầy đủ, hiệu quả chức năng nhiệm vụ của đơn vị theo quy định. Không để tình trạng mất cân đối, dư thừa hay thiếu hụt ĐNCC dẫn đến nơi có số lượng công chức quá nhiều, nơi quá ít gây ra lãng phí và kém hiệu quả trong phát triển.

Tiêu chí đánh giá phát triển đội ngũ công chức về số lượng

(i) Mức độ gia tăng tuyệt đối quy mô ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương.(Δ)

$$\Delta NNLTĐCi = Quy\ mô\ ĐNCCi - Quy\ mô\ ĐNCC(i-1)$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này có thể nhận giá trị (+) hoặc (-) hoặc bằng 0. Nếu Δ dương, cho thấy quy mô ĐNCC ở năm i tăng (Δ người) so với năm (i-1) và ngược lại. Nếu Δ bằng 0 thì quy mô ĐNCC không thay đổi ở năm i so với năm (i-1).

(ii) Tốc độ tăng trưởng quy mô ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương.(t)

$$t = Quy\ mô\ ĐNCCi / Quy\ mô\ ĐNCC(i-1) \times 100$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết tốc độ tăng trưởng quy mô ĐNCC ở ngành, thành phần kinh tế, khu vực vào năm i bằng t% so với năm trước đó liền kề. Nếu chỉ tiêu này lớn hơn 100% cho thấy tốc độ tăng trưởng quy mô ĐNCC tăng lên và ngược lại.

(iii) Tốc độ tăng, giảm quy mô ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa



phương. ( $\Delta t$ )

$$\Delta t = \text{Quy mô ĐNCC}_i - \text{Quy mô ĐNCC}_{(i-1)} / \text{Quy mô ĐNCC}_{(i-1)} \times 100$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết phần tốc độ gia tăng về quy mô ĐNCC đạt được ở năm  $i$  là  $\Delta t\%$  so với năm trước liền kề ( $i-1$ ) nếu chỉ tiêu này nhận giá trị dương và ngược lại thì tốc độ phát triển ĐNCC bị giảm sút.

### *b. Cải thiện về chất lượng*

Phát triển ĐNCC về chất lượng là quá trình nâng cao trình độ, năng lực phẩm chất nghề nghiệp và nâng cao thể lực của công chức và cả ĐNCC đáp ứng nhu cầu công chức trong các cơ quan HCNN ở địa phương.

Trình độ của ĐNCC là yếu tố phản ánh khả năng trí tuệ của đội ngũ công chức, là điều kiện cần thiết để công chức thực hiện chức năng, nhiệm vụ. Trình độ, năng lực của ĐNCC có thể được tăng lên do được đào tạo, bồi dưỡng, tích lũy kinh nghiệm hoặc trở nên lạc hậu theo thời gian.

Theo Nguyễn Mạnh Cường (2017), tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ công chức bao gồm: trình độ chuyên môn; Năng lực; Sức khỏe; Thái độ - hành vi; Kết quả thực hiện công việc của ĐNCC.

Tiêu chí đánh giá phát triển đội ngũ công chức về chất lượng:

(i) Sự gia tăng tỷ lệ công chức có trình độ chuyên môn trong đơn vị qua các năm.

$$t = \text{ĐNCC có trình độ đào tạo } i / \text{Tổng ĐNCC} \times 100$$

Ý nghĩa: Nếu các chỉ tiêu này đạt năm sau cao hơn năm trước điều đó khẳng định trình độ của ĐNCC ngày càng tăng và ngược lại.

(ii) Sự gia tăng tỷ lệ công chức có năng lực trong đơn vị qua các năm.

$$t = \text{ĐNCC có năng lực } i / \text{Tổng ĐNCC} \times 100$$

Ý nghĩa: Nếu các chỉ tiêu này đạt năm sau cao hơn năm trước điều đó khẳng định năng lực nghề nghiệp của ĐNCC ngày càng tăng và ngược lại.

(iii) Sự gia tăng tỷ lệ công chức có thái độ - hành vi tích cực trong đơn vị qua các năm.

$$t = \text{ĐNCC có thái độ, hành vi tích cực } i / \text{Tổng ĐNCC} \times 100$$

Ý nghĩa: Nếu các chỉ tiêu này đạt năm sau cao hơn năm trước điều đó khẳng định thái độ, hành vi của ĐNCC ngày càng tăng và ngược lại.

(iv) Sự gia tăng tỷ lệ công chức có kết quả thực hiện công việc hoàn thành xuất sắc, hoàn thành tốt trong đơn vị qua các năm.

$$t = \text{ĐNCC có kết quả thực hiện công việc xuất sắc} / \text{Tổng ĐNCC} \times 100$$

Ý nghĩa: Nếu các chỉ tiêu này đạt năm sau cao hơn năm trước điều đó khẳng định kết quả thực hiện công việc của ĐNCC ngày càng tăng và ngược lại.

### c. Hợp lý về cơ cấu

Phát triển ĐNCC về cơ cấu là việc đảm bảo hài hòa, hợp lý về cơ cấu ĐNCC với chức năng, bộ máy HCNN. Trong đó:

Phát triển hài hòa về trình độ chuyên môn là việc đảm bảo tỷ lệ công chức hợp lý trong đơn vị với quy mô, chức năng và nhiệm vụ của đơn vị.

Hài hòa về ngạch bậc là việc đảm bảo sự cân đối giữa các ngạch là tỷ lệ % (phần trăm) công chức giữ các ngạch phù hợp với danh mục vị trí việc làm và biên chế công chức tương ứng của đơn vị.

Hài hòa về độ tuổi là đảm bảo sự cân đối giữa các nhóm tuổi trong đơn vị, đảm bảo tầng lớp kế cận, cần có thời gian để thực hiện chuyển giao thế hệ kế cận đảm bảo hiệu quả hoạt động của đơn vị.

Hài hòa về giới tính là việc đảm bảo tỷ lệ thích hợp về giới tính giữa các phòng, ban trong đơn vị.

Các tiêu chí đánh giá sự chuyển biến về cơ cấu:

- (i) Thay đổi cơ cấu công chức theo trình độ chuyên môn.
- (ii) Thay đổi cơ cấu công chức theo ngạch bậc.
- (iii) Thay đổi cơ cấu công chức theo độ tuổi.
- (iv) Thay đổi cơ cấu công chức theo giới tính, dân tộc,...

Nếu cơ cấu bậc trình độ đại học, thạc sĩ, tiến sĩ hàng năm tăng cao hơn, nhanh hơn so với cơ cấu bậc trình độ cao đẳng thì trình độ chuyên môn, chất lượng ĐNCC được cải thiện hơn và ngược lại. Như vậy, phát triển ĐNCC phải hướng đến cơ cấu bậc trình độ theo hướng hiệu quả, nghĩa là tỷ lệ ĐNCC có bậc trình độ cao ngày càng gia tăng, còn tỷ lệ ĐNCC bậc thấp hơn có xu hướng giảm xuống và tương tự đối với cơ cấu theo ngạch bậc, độ tuổi, giới tính và dân tộc.

Ngoài ra, thì để đánh giá sự phát triển của ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương có thể đánh giá thông qua tiêu chí năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI):

Năng lực cạnh tranh là chỉ số đánh giá và xếp hạng các tỉnh thành về chất lượng điều hành vĩ mô và xây dựng môi trường thuận lợi cho việc phát triển kinh tế xã hội của tỉnh với 10 tiêu chí đóng góp, trong đó có các tiêu chí đóng góp từ ĐNCC gồm tính năng động và sự tiên phong của chính quyền tỉnh, dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp, tính minh bạch, chi phí thời gian. Như vậy, nếu chỉ số PCI đạt được càng cao thì sự đóng góp của phát triển nguồn nhân lực trình độ cao càng lớn và ngược lại.

### *2.1.2.2. Các biện pháp phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh*

Các biện pháp PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương được xây dựng trên cơ sở nội dung đã tổng quan ở mục 1.1.1.

Các biện pháp PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh bao gồm: thu hút, tuyển dụng ĐNCC; ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp ĐNCC; đãi ngộ ĐNCC nhằm gia tăng về số lượng, cải thiện về chất lượng và hợp lý cơ cấu của ĐNCC phù hợp với yêu cầu công việc, chức năng nhiệm vụ của các cơ quan HCNN ở địa phương, phục vụ cho mục tiêu phát triển kinh tế xã hội.

\* *Thu hút và tuyển dụng ĐNCC*: nhằm tìm kiếm nhân viên, khuyến khích ứng viên ứng tuyển và lựa chọn ứng viên và nhằm hài hòa các giá trị, lợi ích, kỳ vọng và năng lực của nhân viên với đặc điểm, nhu cầu của vị trí việc làm và tổ chức. Và tạo ra sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức, góp phần mang lại sự thỏa mãn trong công việc, về sự thừa nhận, mối quan hệ, sự tham gia và giao tiếp.

Thực hiện tốt hoạt động thu hút và tuyển dụng công chức sẽ làm gia tăng số lượng công chức đảm bảo đáp ứng nhu cầu về mặt số lượng nhân lực cần thiết. Tuy nhiên, nếu thu hút và tuyển dụng, bố trí và sử dụng ĐNCC hiệu quả thì hoạt động này cũng góp phần PTĐNCC về mặt chất lượng và cơ cấu. Hoạt động này sẽ hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi cho thực hiện các giải pháp khác trong chính sách phát triển ĐNCC; đồng thời tránh được lãng phí trong sử dụng ĐNCC. Hoạt động này cần được thực hiện đảm bảo tính khoa học và yêu cầu của thực tiễn.

\* *Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp ĐNCC*: nhằm cung cấp cho nhân viên các điều kiện để tiếp thu năng lực thực hiện công việc và để kích thích việc học tập và nâng cao kiến thức. Để đánh giá hiệu suất và năng lực của nhân viên, hỗ trợ các quyết định về thăng tiến, lập kế hoạch và phát triển nghề nghiệp.

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp ĐNCC nhằm cung cấp kiến thức, rèn luyện kỹ năng và trau dồi phẩm chất cho ĐNCC có đủ năng lực hoàn thành tốt vị trí công việc hiện tại cũng như sẵn sàng đảm nhiệm các vị trí công việc trong tương lai.

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp ĐNCC thực hiện tốt sẽ góp phần PTĐNCC về mặt chất lượng (tăng thêm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và nhận thức của ĐNCC). Trong quá trình ĐT, BD có thể luân chuyển ĐNCC trẻ, có triển vọng, trong quy hoạch được rèn luyện thực tiễn; tạo nguồn lãnh đạo chủ chốt ở các ngành, cơ quan, đơn vị ở địa phương, điều này tác động đến cơ cấu ĐNCC.

\* Đãi ngộ ĐNCC: để khen thưởng hiệu suất và năng lực của nhân viên thông qua thù lao và khuyến khích. Nhằm cung cấp cho nhân viên những điều kiện làm việc tốt về lợi ích, sức khỏe, an toàn và trang thiết bị.

Đãi ngộ công chức có sức mạnh tổng hợp, có thể góp phần phát triển cả số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNCC. Đãi ngộ góp phần phát triển số lượng công chức khi chế độ đãi ngộ tốt, có tính cạnh tranh sẽ thu hút, giữ chân được công chức. Đãi ngộ góp phần phát triển chất lượng ĐNCC khi đãi ngộ hiệu quả sẽ góp phần tái sản xuất mở rộng năng lực ĐNCC (biểu hiện năng lực chuyên môn, thái độ, thể lực được cải thiện). Quy luật kinh tế đã chỉ ra rằng, NNL luôn có xu hướng dịch chuyển từ nơi có đãi ngộ không tốt, thu nhập thấp, môi trường, điều kiện thiếu an toàn đến nơi có đãi ngộ tốt hơn, thu nhập cao, môi trường, điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi hơn và cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương không đứng ngoài quy luật khách quan đó. Ở địa phương, khi có đãi ngộ tốt sẽ là công cụ điều tiết cơ cấu ĐNCC.

## **2.2. Chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh**

### ***2.2.1. Khái niệm chính sách công và chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh***

Chính sách công đã được nhiều học giả trên thế giới nghiên cứu và được tiếp cận ở các góc độ khác nhau. Các tác giả William Jenkins trong: “Policy Analysis: A Political and Organise Perspective” (1978); Thomas R.Dye trong: ”Understanding Public Policy” (1972); Jame. E. Anderson trong:”Public Policy Making” (1984) đã đưa ra các quan điểm khác nhau về chính sách và chính sách công nhằm tìm kiếm một mô hình quản trị quốc gia hiệu quả. Theo Jame. E. Anderson (1984): “Chính sách là một quá trình hành động có mục đích theo đuổi bởi một hoặc nhiều chủ thể trong việc giải quyết các vấn đề mà họ quan tâm”.

Theo Hoàng Phê (2003) Từ điển Tiếng Việt: “Chính sách là sách lược và kế hoạch cụ thể nhằm đạt một mục đích nhất định, dựa vào đường lối chính trị chung và tình hình thực tế mà đề ra”. Theo tác giả Vũ Cao Đàm (2011) trong cuốn Kỹ năng phân tích và hoạch định chính sách thì: “Chính sách là một thiết chế xã hội, bao gồm

tập hợp nhiều thiết chế ngầm định” chính sách là một tập hợp biện pháp được thể chế hóa, mà một chủ thể quyền lực, hoặc chủ thể quản lý đưa ra, trong đó tạo sự ưu đãi một hoặc một số nhóm xã hội, kích thích vào động cơ hoạt động của họ nhằm thực hiện một mục tiêu ưu tiên nào đó trong chiến lược phát triển của một hệ thống xã hội.

Trong nghiên cứu của tác giả Lê Chi Mai (2011), trong cuốn Những vấn đề cơ bản về chính sách công và chu trình chính sách đã đưa ra khái niệm về chính sách công là: “một chuỗi các quyết định hoạt động của nhà nước nhằm giải quyết một vấn đề đang đặt ra trong đời sống kinh tế xã hội theo mục tiêu xác định”.

Theo các tác giả nghiên cứu về chính sách công thì chính sách khu vực nhà nước là chính sách quốc gia và phần lớn được hiểu đồng nghĩa với chính sách công và thường luận giải dưới góc độ chính trị, thể hiện tính đan xen, phức hợp của hệ thống chính sách, tương ứng với đặc điểm thể chế chính trị quốc gia.

Những chính sách do các cơ quan hay các cấp chính quyền trong bộ máy nhà nước ban hành nhằm giải quyết những vấn đề có tính cộng đồng hay được gọi là chính sách công. Điểm khác biệt với chính sách của tổ chức là tính chính trị của nó, khi luôn gắn với chủ thể nhà nước, là công cụ quản lý nhà nước, tính phổ biến, phạm vi tác động lớn đến mọi đối tượng trong xã hội và các thực thể tương tác.

Như vậy, nội hàm của chính sách bao gồm:

- Chính sách là những sách lược và kế hoạch cụ thể nhằm đạt được mục đích nhất định.
- Chính sách thường được thể chế hóa thành các quyết định có hiệu lực pháp lý của cơ quan nhà nước.
- Bất kể chính sách nào cũng được thực hiện trong một thời gian nhất định và lĩnh vực nhất định.
- Các chính sách được xây dựng phải căn cứ vào đường lối, chủ trương của Đảng và các chính sách, luật pháp chung của Nhà nước.
- Muốn chính sách có tính khả thi cao (đi vào cuộc sống) cần thực hiện sáng tạo chính sách đó: vận dụng, đường lối, chủ trương, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện cụ thể của từng địa phương, ngành, lĩnh vực.

Từ những nghiên cứu lý luận về công chức, phát triển đội ngũ công chức và chính sách phát triển đội ngũ công chức, tác giả đưa ra khái niệm:

*Chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà*

*nước ở địa phương là tập hợp các văn bản quy định của địa phương liên quan đến thu hút và tuyển dụng; đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp; đãi ngộ đội ngũ công chức, nhằm thúc đẩy sự gia tăng về số lượng, cải thiện về chất lượng và hợp lý cơ cấu.*

Khái niệm trên, có thể nhận thấy một số nội dung cơ bản của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương.

(i) Chủ thể ban hành chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh là UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, còn các cơ quan HCNN thẩm quyền chuyên môn là các sở và cơ quan ngang sở có trách nhiệm tham mưu giúp UBND tỉnh xây dựng chính sách.

(ii) Phân hệ chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh bao gồm: Chính sách thu hút, tuyển dụng ĐNCC; Chính sách ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp ĐNCC; Chính sách đãi ngộ ĐNCC.

(iii) Mục tiêu chính sách: Theo Lê Chi Mai (2001) Mỗi chính sách được xây dựng đều nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định, bao gồm mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể của chính sách trong từng giai đoạn, đồng thời góp phần thực hiện những mục tiêu bậc cao hơn hoặc mục tiêu chung của xã hội. Mục tiêu của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh là nhằm xây dựng và nâng cao chất ĐNCC trong các cơ quan HCNN đảm bảo thực thi công vụ cho bộ máy HCNN và góp phần nâng cao chất lượng phục vụ nhân dân.

### ***2.2.2. Vai trò của chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh***

*Một là:* Chính sách phát triển đội ngũ công chức là công cụ quản lý nhà nước quan trọng, liên quan trực tiếp đến mọi mặt đời sống, kinh tế, chính trị xã hội nhằm định hướng, duy trì sự ổn định và phát triển của địa phương. Các chính sách đó đều do Nhà nước và chỉ có Nhà nước với quyền lực của mình xây dựng nhằm tạo lập môi trường pháp lý cho đội ngũ công chức phát triển thuận lợi.

*Hai là:* Chính sách phát triển đội ngũ công chức thể hiện sự đánh giá, đối xử công bằng trong cạnh tranh giữa các công chức với nhau, tạo ra sự thay đổi về số lượng, cơ cấu và chất lượng của đội ngũ công chức. Trong đó số lượng công chức phản ánh quy mô và phải được xem xét đồng thời với cơ cấu và chất lượng của công chức. Cơ cấu của công chức là tổng thể các thành phần, bộ phận quan hệ hữu cơ, phản ánh tỷ trọng công chức theo từng tiêu thức nghiên cứu trong đội ngũ công chức của tổ chức như cơ cấu công chức theo độ tuổi, cơ cấu công chức theo trình độ đào tạo, cơ

cấu công chức theo thâm niên,... Số lượng, cơ cấu công chức phải phù hợp với cơ cấu của các phòng ban, đơn vị ở mỗi giai đoạn đồng thời phải luôn gắn với chất lượng của công chức. Chất lượng của công chức được đánh giá thông qua các tiêu chí: tiêu chí về tri thức, tiêu chí về thể lực, tiêu chí về kỹ năng, tiêu chí về phẩm chất – thái độ và về kết quả thực hiện công việc.

*Ba là:* Chính sách phát triển đội ngũ công chức là công cụ đòn bẩy, kích thích, tạo động lực cho công chức. Chính phủ vừa là chủ thể quản lý cao nhất, đại diện cho quyền lợi của cộng đồng, chỉ có Nhà nước mới có đủ tư cách, sức mạnh, tiềm lực để thực hiện quyền bảo hộ. Thông qua các cơ quan thực thi và bảo vệ pháp luật và bộ máy hành chính, Nhà nước có trách nhiệm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của mọi tổ chức, cá nhân ...

*Bốn là:* Chính sách phát triển đội ngũ công chức góp phần nâng cao chất lượng cho đội ngũ công chức thông qua các hoạt động nhằm phát triển kiến thức, kỹ năng và năng lực cho đội ngũ công chức. Nói cách khác, nhờ có chính sách phát triển đội ngũ công chức đó chính là các hoạt động có liên quan về công tác thu hút; tuyển dụng, bố trí; đào tạo, bồi dưỡng; đánh giá, xếp loại và đãi ngộ tôn vinh đội ngũ công chức, nhằm thúc đẩy sự phát triển về quy mô, chất lượng, cơ cấu,... của đội ngũ công chức tương ứng với quy mô, cơ cấu của hệ thống quản lý nhà nước.

*Năm là:* Vai trò điều tiết của chính sách phát triển đội ngũ công chức nhằm thúc đẩy sự phối hợp hoạt động giữa các cấp, các ngành: Việc thực hiện các giai đoạn trong chu trình chính sách không chỉ và không thể do một cơ quan nhà nước đảm nhiệm, mà cần có sự tham gia của nhiều cơ quan thuộc các cấp, các ngành khác nhau hay của nhiều tổ chức, cá nhân. Vì vậy, thông qua quá trình chính sách sẽ thúc đẩy sự phối hợp hoạt động giữa các cơ quan nhà nước, các tổ chức chính trị - xã hội, các tầng lớp nhân dân, góp phần tạo nên sự nhịp nhàng, đồng bộ trong hoạt động thực thi chính sách.

### ***2.2.3. Một số chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương cấp tỉnh***

#### ***2.2.3.1. Chính sách thu hút, tuyển dụng đội ngũ công chức***

Đối với các cơ quan HCNN ở địa phương, để đạt mục tiêu tuyển được người có năng lực phù hợp, người có tài năng thực sự và sử dụng vào những vị trí công việc cụ thể nhằm hình thành ĐNCC thực thi công vụ, nhà quản lý cần thiết phải thực hiện hoạt động tuyển dụng nhân lực cụ thể theo sự phân công, cũng như phối hợp để đạt hiệu quả. Nếu tuyển dụng theo cảm tính, cơ chế thân quen hay bị một sức ép nào đó sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của đơn vị và phá vỡ cơ cấu nhân lực của đơn vị.

*Chính sách thu hút, tuyển dụng ĐNCC trong cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh là tập hợp các văn bản quy định liên quan đến quá trình sử dụng các biện pháp để hấp dẫn, lựa chọn nhân lực đáp ứng yêu cầu của vị trí việc làm nhằm đảm bảo đủ và hiệu quả chức năng nhiệm vụ của đơn vị.*

(i) *Mục tiêu chính sách:* Như đã nêu trên, chính sách thu hút, tuyển dụng ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh được ban hành nhằm tuyển chọn những người có năng lực đáp ứng tốt nhất yêu cầu của công việc nhằm thực thi nhiệm vụ nhà nước của địa phương. Do đó, chính sách này cần đáp ứng các yêu cầu sau đây:

*Một là,* thu hút, tuyển dụng được người có năng lực thực sự hoặc có tiềm năng phát triển.

*Hai là,* thu hút, tuyển dụng được người có năng lực trình độ chuyên môn, kỹ năng giải quyết công việc đáp ứng với yêu cầu của vị trí việc làm và nhu cầu nhân sự của cơ quan, đơn vị. Bởi vì, khi được làm công việc phù hợp ĐNCC sẽ có nhiều cơ hội phát huy năng lực bản thân và có hứng thú, say mê làm việc mạnh mẽ, từ đó đạt hiệu quả công việc ở mức độ cao. Trong quá trình làm việc thì phân công, phân cấp, phân quyền hợp lý. Đảm bảo sự dân chủ, phát huy trí tuệ tập thể, cân bằng giữa quyền hạn và trách nhiệm; Đảm bảo các phương tiện làm việc đầy đủ để tạo điều kiện thuận lợi cho công chức thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao; Quy định rõ ràng cơ chế phối kết hợp trong công việc rõ ràng.

(ii) *Tiêu chí thu hút, tuyển dụng:* Ngoài những tiêu chí cụ thể được yêu cầu từ khung năng lực của mỗi vị trí việc làm, những tiêu chí chung phù hợp với đặc thù tổ chức công, người ứng tuyển công chức cần đáp ứng các yêu cầu chung được quy định trong văn bản quy phạm pháp luật hiện hành.

(iii) *Nguồn thu hút, tuyển dụng:* Khi có nhu cầu tuyển dụng những vị trí công việc nhất định cho bộ máy HCNN, các nhà quản lý có thể thực hiện việc tuyển dụng từ lực lượng lao động bên trong hoặc từ bên ngoài. Để đảm bảo hiệu quả của việc tuyển dụng những người phù hợp nhằm hình thành ĐNCC cho bộ máy HCNN của địa phương, nhà quản lý cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào cần tuyển từ nguồn bên trong, vị trí nào cần tuyển từ bên ngoài và kết hợp với phương pháp tuyển dụng phù hợp.

(iv) *Phương pháp thu hút, tuyển dụng:* Tuyển dụng công chức có thể thông qua thi tuyển hoặc xét tuyển



### 2.2.3.2. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp đội ngũ công chức

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp đội ngũ công chức sẽ góp phần nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, năng lực thực thi công vụ của ĐNCC; tạo cho họ khả năng thích ứng với những thay đổi thường xuyên của môi trường xã hội. ĐT, BD cũng trang bị, bổ sung thêm phương pháp làm việc khoa học, cách thức tư duy mới, khác biệt và sáng tạo; đây là những điều rất cần với ĐNCC. Ngoài ra ĐT, BD còn là giải pháp cơ bản để hình thành và phát triển nhân cách ở mỗi người, khơi dậy sức lao động sáng tạo, giúp họ phát triển hài hòa cả về thể lực, trí lực và tâm lực để có thể giải quyết thành công các nhiệm vụ khó khăn, phức tạp trong thực thi công vụ.

Để đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo, cần xem xét tổng thể và toàn diện nhiều vấn đề: xác định mục tiêu, đối tượng ĐT, BD và phát triển chính xác; Nội dung, phương pháp ĐT, BD và phát triển phù hợp; Hình thức đào tạo hợp lý và phù hợp với thực tế.

*Chính sách ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp ĐNCC trong cơ quan HCNN cấp tỉnh là các văn bản quy định liên quan đến các hoạt động có tổ chức với mục đích bổ sung, trang bị kiến thức, kỹ năng và thay đổi nâng cao nhận thức, phẩm chất chính trị cho ĐNCC, từ đó giúp ĐNCC nâng cao năng lực thực hiện công việc.*

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo năm, người phụ trách ĐT, BD và phát triển phân tích nhu cầu của tổ chức, phân tích công việc và tổng hợp kết quả phân tích nhu cầu ĐNCC để xác định đối tượng ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp chính xác. Cũng giống như việc xác định đối tượng đào tạo, khi xác định nội dung đào tạo, người phụ trách đào tạo cũng phải căn cứ vào bản mô tả công việc, nhu cầu công việc, chiến lược phát triển của tổ chức.

(i) *Mục tiêu chính sách:* Chính sách ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp ĐNCC trong cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh được xây dựng để nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy HCNN thông qua việc giúp cho ĐNCC “hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện chức trách của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tích cực hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai”

(ii) *Nội dung đào tạo, bồi dưỡng và phát triển:* xác định nội dung đào tạo, người phụ trách đào tạo cũng phải căn cứ vào bản mô tả công việc, nhu cầu công việc, chiến lược phát triển của tổ chức. Nội dung đào tạo được xác định theo từng chuyên đề và đối tượng được đào tạo. Một nội dung đào tạo chuẩn xác cần trả lời được câu hỏi: Phải

đào tạo cái gì cho cán bộ công chức? Các nội dung đào tạo có thể gồm: Đào tạo, bồi dưỡng về lý luận chính trị; Đào tạo kiến thức về quản lý nhà nước; Đào tạo kiến thức pháp luật, chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng làm việc; Đào tạo, bồi dưỡng về ngoại ngữ, tin học, kiến thức về hội nhập kinh tế quốc tế và các kiến thức bổ trợ khác.

(iii) *Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng và phát triển*: Việc tổ chức ĐT, BD có thể được thực hiện bằng cách ĐT, BD tại chỗ hoặc gửi đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước. Cụ thể gồm: luân chuyển điều động, chỉ dẫn công việc, tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn, hội nghị, hội thảo và cử đi học ở các trường chính quy, đào tạo tại nước ngoài.

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp ĐNCC thực hiện tốt sẽ góp phần PTĐNCC về mặt chất lượng (tăng thêm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và nhận thức của ĐNCC). Trong quá trình ĐT, BD và phát triển ĐNCC có thể luân chuyển ĐNCC trẻ, có triển vọng, trong quy hoạch được rèn luyện thực tiễn; tạo nguồn lãnh đạo chủ chốt ở các ngành, cơ quan, đơn vị ở địa phương, điều này tác động đến cơ cấu ĐNCC.

### 2.2.3.3. Chính sách đãi ngộ ĐNCC

Đối với các cơ quan HCNN ở địa phương để thu hút, tuyển dụng được người có năng lực vốn đã rất khó, song để duy trì và phát triển lại càng khó hơn. Thực tiễn cho thấy để thu hút, duy trì và phát triển ĐNCC cần phải phân công bố trí sử dụng và thực hiện chế độ đãi ngộ một cách hợp lý nhằm tương xứng với năng lực và sự cống hiến.

*Chính sách đãi ngộ ĐNCC trong cơ quan HCNN địa phương cấp tỉnh là các văn bản quy định liên quan đến hoạt động bồi hoàn và lợi ích tương xứng với năng lực trình độ chuyên môn, khả năng và sự cống hiến của công chức nhằm mục tiêu thu hút và duy trì NLCLC cho bộ máy HCNN của địa phương.*

(i) *Mục tiêu chính sách*: Chính sách đãi ngộ được ban hành nhằm thu hút và duy trì ĐNCC cho bộ máy HCNN của địa phương.

(ii) *Hình thức đãi ngộ*: Đãi ngộ công chức bao gồm đãi ngộ vật chất và đãi ngộ phi vật chất (đãi ngộ tinh thần). Đãi ngộ vật chất bao gồm: tiền lương, thưởng, phụ cấp,... còn đãi ngộ phi vật chất như khen thưởng, tôn vinh tài năng của các cá nhân thông qua việc trao tặng bằng khen, huân huy chương, các danh hiệu khác, cũng như nội dung công việc, môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến,... Chính sách đãi ngộ cần chú ý nguyên tắc tập trung dân chủ, khoa học thực tiễn, hài hòa và yêu cầu công bằng, công khai, kịp thời, có lý có tình, rõ ràng dễ hiểu.

Đãi ngộ công chức có sức mạnh tổng hợp, có thể góp phần phát triển cả số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNCC. Đãi ngộ góp phần phát triển số lượng công chức khi chế độ đãi ngộ tốt, có tính cạnh tranh sẽ thu hút, giữ chân được công chức. Đãi ngộ góp phần phát triển chất lượng ĐNCC khi đãi ngộ hiệu quả sẽ góp phần tái sản xuất mở rộng năng lực ĐNCC (biểu hiện năng lực chuyên môn, thái độ, thể lực được cải thiện). Quy luật kinh tế đã chỉ ra rằng, NNL luôn có xu hướng dịch chuyển từ nơi có đãi ngộ không tốt, thu nhập thấp đến nơi có đãi ngộ tốt hơn, thu nhập cao và cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương không đứng ngoài quy luật khách quan đó. Ở địa phương, khi có đãi ngộ tốt sẽ là công cụ điều tiết cơ cấu ĐNCC.

Trong giới hạn nghiên cứu của luận án, tác giả tập trung làm rõ nội dung cơ bản trong chính sách ĐNCC trong các cơ quan HCNN, đó là chính sách tiền lương và chính sách khen thưởng, tôn vinh tài năng và điều kiện, môi trường làm việc.

*a. Chính sách tiền lương:* Tiền lương là một trong những nội dung cơ bản của thù lao lao động. Trên phương diện tâm lý của người lao động, tiền lương là một trong những động lực quan trọng trong quá trình làm việc, theo Trường Đại học Kinh tế quốc dân (2010), giáo trình Quản trị nhân lực thì tiền lương “có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người lao động và chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức”. Xây dựng chính sách tiền lương trong các loại hình tổ chức nói chung, trong các cơ quan HCNN nói riêng là việc xác định phương thức hành động của nhà quản lý để trả thù lao lao động tương xứng với năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ của mỗi cá nhân nhằm mục tiêu thu hút được những người lao động giỏi, phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc một cách tốt nhất. Chính sách tiền lương đối với ĐNCC trong cơ quan HCNN, do đó có thể được hiểu như sau:

*Chính sách tiền lương là các văn bản quy định liên quan đến mức thù lao lao động tương xứng với năng lực trình độ chuyên môn, khả năng, sự cống hiến của công chức nhằm mục tiêu thu hút và duy trì ĐNCC cho bộ máy HCNN của địa phương.*

*(i) Mục tiêu chính sách:* Chính sách tiền lương được ban hành nhằm đảm bảo mức thù lao công chức tương xứng với năng lực trình độ chuyên môn, khả năng, sự cống hiến của công chức nhằm mục tiêu thu hút và duy trì ĐNCC cho bộ máy HCNN của địa phương.

*(ii) Yêu cầu thực hiện:* Để thực hiện được mục tiêu chính sách, một số vấn đề cần xem xét khi xây dựng chính sách tiền lương đối với ĐNCC trong các cơ quan HCNN là: (1) đảm bảo tính hợp pháp, tức là phải tuân thủ các quy định của pháp luật về thù

lao lao động; (2) phải thoả đáng, tức là tiền lương trả cho ĐNCC phải trở thành động lực thu hút và duy trì ĐNCC phục vụ cho bộ máy HCNN của địa phương; (3) phải có tác dụng tạo động lực và kích thích người lao động làm việc và hoàn thành công việc với hiệu quả cao; (4) phải đảm bảo tính công bằng, kể cả công bằng đối với bên ngoài (nghĩa là tương tự hoặc bằng nhau khi so sánh với tiền lương của tổ chức khác trên cùng địa bàn áp dụng đối với cùng một loại công việc) và công bằng đối với nội bộ (nghĩa là các công việc khác nhau trong tổ chức phải được trả lương với mức khác nhau tùy theo mức độ phức tạp và các yêu cầu về kỹ năng thực hành, công bằng về thời hạn tăng lương, điều kiện tăng lương), v.v.

Thực tế, nhiều tổ chức đã và đang thực hiện chính sách tiền lương bao gồm cả phần lương cơ bản và phần phụ cấp kèm theo. Nhưng đối với các cơ quan HCNN ở địa phương, chế độ thù lao đối với công chức được thực hiện theo các quy định của nhà nước về mức lương cơ bản, tuy nhiên để các cơ quan HCNN thu hút và duy trì ĐNCC thực thi công vụ thì thù lao cần các địa phương có thể thực hiện chính sách tiền lương đối với ĐNCC theo hướng thiết kế cả phần lương cơ bản và phụ cấp kèm theo như trên. Trong trường hợp này, để thù lao đúng đối tượng, đúng tài năng và cống hiến, nếu không có cách thức quản lý khoa học, sẽ rất dễ phát sinh tình trạng hưởng đặc quyền đặc lợi đối với một số bộ phận, cá nhân trong tổ chức.

*b. Chính sách khen thưởng, tôn vinh tài năng:* Khen thưởng, tôn vinh những người có tài năng là việc làm khá phổ biến xưa nay. Trên thực tế, mục đích của khen thưởng, tôn vinh tài năng trong các cơ quan HCNN là để thu hút, duy trì và phát triển ĐNCC cho bộ máy này. Ở Việt Nam, vấn đề thi đua khen thưởng đã và đang trở thành một chính sách quan trọng trong hoạt động công vụ, được cụ thể hoá thành Luật thi đua khen thưởng. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày nay, giữa các quốc gia, các địa phương trong mỗi quốc gia, giữa các tổ chức kể cả bên trong và bên ngoài nhà nước đang có sự cạnh tranh về NNL chất lượng cao, thì việc khen thưởng, tôn vinh tài năng càng trở nên quan trọng, trở thành một trong những nhiệm vụ không thể thiếu trong công tác quản lý nhân sự, thể hiện rõ mục tiêu, quan điểm, giải pháp của các chủ thể để đảm bảo khen thưởng, tôn vinh đúng người tài năng, từ đó, tạo động lực làm việc, tinh thần làm việc hăng say, sáng tạo của mỗi cá nhân trong tổ chức. Từ thực tiễn đó, có thể hiểu:

*Chính sách khen thưởng, tôn vinh tài năng trong cơ quan HCNN là các văn bản quy định về hành động của cơ quan quản lý HCNN có thẩm quyền nhằm khen thưởng, tôn vinh đúng người, đúng tài năng, phát huy tinh thần sáng tạo, tạo động lực làm việc của ĐNCC, thu hút, duy trì và phát triển ĐNCC thực thi công vụ.*

(i) *Về mục tiêu chính sách*: Khen thưởng, tôn vinh tài năng nhằm mục đích phát huy năng lực làm việc sáng tạo của các cá nhân, duy trì và phát triển ĐNCC cho tổ chức, song, hoạt động này nếu không được thực hiện một cách khoa học thì cũng sẽ phản tác dụng. Thực tế đã cho thấy, nhiều trường hợp, người có tài năng, vì lòng tự trọng của mình, họ đã rời bỏ tổ chức khi tài năng của họ không được tôn vinh, khen thưởng một cách công bằng và kịp thời. Do đó, chính sách khen thưởng, tôn vinh tài năng cần chú ý đến việc đảm bảo công bằng, kịp thời, tức là phải khen thưởng, tôn vinh đúng người, đúng công trạng, đúng thời điểm.

(ii) *Về cách thức khen thưởng*: Trên thực tế, các tổ chức đã và đang tiến hành khen thưởng, tôn vinh tài năng theo nhiều cách thức: khen thưởng, tôn vinh trong hiện tại, hồi tố (truy tặng), khen thưởng, tôn vinh người có tài năng trong tổ chức, trong địa phương hoặc cả ngoài phạm vi của tổ chức hoặc địa phương.

(iii) *Về phạm vi khen thưởng, tôn vinh*: Trên thực tế, đã xuất hiện nhiều trường hợp khen thưởng, tôn vinh tài năng vượt ra ngoài phạm vi tổ chức, ngoài địa phương, ngoài quốc gia. Đó là các trường hợp như: (1) Người địa phương khác đang cư trú tại địa phương có biểu hiện tài năng, đóng góp cho sự phát triển của địa phương; (2) Người của địa phương đang công tác ở địa phương khác, có biểu hiện tài năng, đóng góp tài năng, công trạng cho sự phát triển của địa phương đó, song tài năng đó rất có ý nghĩa đối với địa phương mình; (3) Người của địa phương khác có biểu hiện tài năng, đóng góp tài năng tại địa phương họ, song, tài năng đó cũng rất có ý nghĩa đối với địa phương mình.

Từ thực tế trên, có thể rút ra bài học kinh nghiệm là, chính sách khen thưởng, tôn vinh tài năng của các địa phương nên lấy tiêu chí lợi ích cho sự phát triển của địa phương là chính, không câu nệ đối tượng được khen thưởng, tôn vinh là người của địa phương mình hay địa phương khác hoặc biểu hiện tài năng, công trạng trong phạm vi địa phương mình hay địa phương khác. Tuy nhiên, vẫn cần phải tránh hiện tượng khen thưởng, tôn vinh tài năng một cách tràn lan, không thiết thực.

### c. *Điều kiện, môi trường làm việc*

Lý Thị Kim Bình (2008), môi trường làm việc là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân, cán bộ, công chức (bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài).

Điều kiện, môi trường làm việc đối với ĐNCC bao gồm các yếu tố: Cơ sở vật chất, ánh sáng, nhiệt độ, tiếng ồn, chế độ chính sách, mối quan hệ giữa nhân viên với

lãnh đạo, nhân viên với nhân viên... trong một cơ quan, tổ chức, đơn vị. Điều kiện, môi trường làm việc tốt là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của ĐNCC. Quyết định trực tiếp đến chất lượng, hiệu quả và hoạt động của tổ chức.

(i) *Mục tiêu chính sách*: Để thu hút được những nguồn nhân lực chất lượng đồng thời giúp nhân viên nâng cao hiệu suất làm việc.

Điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi, an toàn là những đãi ngộ quan trọng mà ĐNCC cũng thường tìm kiếm, vì tổ chức trang bị những văn phòng phẩm, công cụ làm việc như máy tính, phần mềm chất lượng,... sẽ tạo điều kiện thuận lợi, là đòn bẩy tinh thần hữu hiệu để ĐNCC làm việc một cách thoải mái, không lo âu, không phải lo lắng những điều nhỏ nhặt, chuyên tâm làm việc và phát huy hết năng lực của bản thân. Ngoài ra, điều kiện, môi trường làm việc lý tưởng sẽ là điều kiện tiên quyết ảnh hưởng đến quyết định ở lại làm việc hay ra đi của ĐNCC. Đối với những tổ chức quan tâm tạo điều kiện môi trường làm việc tốt nhất cho .

Để xây dựng một môi trường làm việc tốt, mỗi cơ quan, tổ chức, đơn vị, nhất là đối với người phụ trách phải xác định đây là một nhiệm vụ cần được ưu tiên hàng đầu song song với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

- Trước hết, đơn vị phải bảo đảm điều kiện về cơ sở vật chất như phòng làm việc, bàn, ghế, điện thoại, máy vi tính... và các văn phòng phẩm khác phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Tùy theo điều kiện thực tế của cơ quan, đơn vị để trang bị cho cán bộ, công chức nhưng phải đảm bảo các yếu tố của một cơ quan, công sở.

- Thứ hai, một nội dung hết sức quan trọng để phát huy năng lực của cán bộ, công chức là thực hiện các chế độ, chính sách theo đúng quan điểm của Đảng, chính sách của Nhà nước và pháp luật về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ.

Trong nội dung này cần quan tâm, chú trọng đến công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp nâng cao chất lượng cán bộ, công chức. Cơ quan, đơn vị cần xác định đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất trong việc xây dựng và phát triển đơn vị. Cần có quy hoạch, kế hoạch cụ thể đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp cho cán bộ, công chức về chuyên môn, nhiệm vụ, bồi dưỡng kiến thức, lý luận chính trị, quản lý nhà nước, ngoại ngữ, tin học... Thực hiện đào tạo, bồi dưỡng theo đúng yêu cầu tiêu chuẩn của mỗi chức danh, ngạch, bậc cán bộ, công chức và yêu cầu nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị. Thường xuyên quan tâm đến chính sách khi cử cán bộ, công chức đi học như hỗ trợ học phí, tạo điều kiện về thời gian

cho cán bộ, công chức có thể vừa học vừa làm yên tâm công tác. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng cơ quan, đơn vị có được đội ngũ cán bộ có đủ năng lực, trình độ chuyên môn, bản lĩnh chính trị để đảm đương nhiệm vụ. Bên cạnh đó, cần quan tâm đến việc thực hiện các chính sách đối với các cán bộ, công chức thuộc diện gia đình chính sách, thương binh, liệt sĩ, cán bộ, công chức là người dân tộc thiểu số... Đây là những nội dung rất nhạy cảm trong công tác cán bộ.

- Thứ ba, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên là một nội dung hết sức quan trọng đòi hỏi người lãnh đạo phải có tầm nhìn xa, trông rộng, là người công tâm, có tâm huyết với công việc, có đầu óc tổ chức để có thể xây dựng đơn vị vững mạnh. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên gồm nhiều nội dung, song nội dung quan trọng hơn cả là việc tổ chức, phân công, bố trí công việc hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn và năng lực công tác của mỗi cán bộ, công chức, đó chính là “nghệ thuật dùng người”. Có thể nói, đội ngũ cán bộ cũng như những bộ phận trong cơ thể con người, nếu ta sắp xếp, phân công không đúng chỗ sẽ dẫn đến tình trạng hoạt động lộn xộn, không thống nhất, đưa lại những hậu quả khó lường.

Bên cạnh đó, yếu tố về tâm lý của người lãnh đạo cũng hết sức quan trọng; đòi hỏi người lãnh đạo phải biết lắng nghe, biết kìm chế trong mọi hoàn cảnh; luôn giữ được mối quan hệ mật thiết đối với nhân viên, nếu nhân viên làm việc sai thì từ từ uốn nắn tránh tình trạng bức xúc, quát mắng... tạo nên những khoảng cách không đáng có giữa nhân viên và thủ trưởng. Ngoài các yếu tố nói trên, người lãnh đạo cần có những nhận xét, đánh giá kịp thời đối với cán bộ, công chức; có khen, có chê... Nội dung đánh giá phải hết sức đúng đắn, khách quan tạo một tâm lý thoải mái, khuyến khích cán bộ, công chức cố gắng hơn nữa trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Ngoài ra người lãnh đạo cần quan tâm đến đời sống, hoàn cảnh của mỗi cán bộ, công chức trong đơn vị và hỗ trợ kịp thời khi có khó khăn.

- Thứ tư, xây dựng một tập thể đoàn kết. Đây là một trong những nội dung hết sức quan trọng trong công tác cán bộ; có đoàn kết, thống nhất thì mới hoàn thành được nhiệm vụ chung của đơn vị. Nội dung này đòi hỏi lãnh đạo đơn vị phải thường xuyên quan tâm, tạo cho mọi người ý thức làm việc tập thể, biết quan tâm lẫn nhau cùng giúp đỡ nhau trong cuộc sống và công tác. Phát hiện những mâu thuẫn cá nhân bên trong đơn vị để kịp thời giải quyết, thường xuyên để mọi người gắn bó với nhau cùng phấn đấu.

Tóm lại, xây dựng môi trường làm việc tốt là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà cơ quan, tổ chức hay đơn vị phải quan tâm thực hiện; có môi trường làm việc tốt thì mỗi cá nhân cán bộ, công chức mới có điều kiện làm việc tốt,

phát huy khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của đơn vị. Bên cạnh đó, cơ quan, đơn vị cần tạo những điều kiện cần thiết để cán bộ, công chức tiếp cận với môi trường bên ngoài về trình độ công nghệ, khoa học - kỹ thuật... nhằm theo kịp với tình hình kinh tế, xã hội đang ngày một phát triển.

Chúng ta đang thực hiện công cuộc cải cách hành chính nhằm không ngừng nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước. Để đạt được mục tiêu đó, mỗi cơ quan, tổ chức, đơn vị phải xây dựng cho mình một môi trường làm việc tốt để ĐNCC phát huy một cách toàn diện năng lực của mình cho việc thực hiện nhiệm vụ chung.

#### **2.2.4. Đánh giá chính sách phát triển đội ngũ công chức ở địa phương cấp tỉnh**

Các tiêu chí đánh giá chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương được xây dựng trên cơ sở nội dung đã tổng quan ở mục 1.1.2.1.

Kế thừa từ các nghiên cứu trước về các tiêu chí đánh giá chính sách, trong phạm vi của luận án, tác giả sử dụng các tiêu chí đánh giá chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương được nhiều tác giả lựa chọn gồm: tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính phù hợp và tính bền vững của các chính sách.

##### **2.2.4.1. Tính hiệu lực**

Tính hiệu lực của chính sách phản ánh mức độ tác động, ảnh hưởng của chính sách đó trên thực tế, làm biến đổi hoặc duy trì thực tế theo mong muốn của chủ thể ban hành chính sách. Đánh giá hiệu lực của chính sách là trả lời cho câu hỏi: Chính sách có đạt được các kết quả có giá trị hay không? (Lê Chi Mai, 2012). Theo Đỗ Thị Kim Tiên, hiệu lực của chính sách công là khái niệm phản ánh tác dụng đích thực của một chính sách. Tính hiệu lực của chính sách được đo lường bằng mức độ mà hiệu quả của hoạt động đạt được mức mục tiêu. Các yếu tố phản ánh tiêu chí hiệu lực của chính sách là mức độ đáp ứng các nguồn lực, kỹ thuật, phương tiện để triển khai được chính sách và nhận được sự đồng thuận, chấp hành của đối tượng thực hiện chính sách (Đỗ Thị Kim Tiên, 2016).

Tính hiệu lực của chính sách thể hiện mức độ đạt được các mục tiêu đề ra. Nó được thể hiện trên những khía cạnh: hiệu lực theo đối tượng điều chỉnh, hiệu lực theo tầm hạn quản lý, hiệu lực theo không gian và hiệu lực theo thời gian. Hiệu lực của một chính sách được qui định bởi thẩm quyền, quyền hạn của chủ thể quản lý và thời hiệu chính sách.

Mục tiêu của chính sách công nói chung cũng như chính sách phát triển đội ngũ



công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước nói chung luôn có sự gắn bó mật thiết với nhau, mục tiêu chính sách phải cụ thể, rõ ràng và hướng tới mục tiêu chung, hướng vào xây dựng đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước đảm bảo chất lượng, đáp ứng yêu cầu của vị trí công việc cũng như hướng tới mục tiêu hiệu quả của các cơ quan hành chính nhà nước.

Trong nghiên cứu, luận án đưa ra tiêu chí đo lường tính hiệu lực của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương, bao gồm: (i) Chính sách PTĐNCC của địa phương được xây dựng đầy đủ (ký hiệu HL1); Nhân lực tham gia bộ máy triển khai chính sách PTĐNCC trong cơ quan HCNN của địa phương hợp lý (ký hiệu HL2); Kết quả triển khai chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN đã góp phần phát triển tốt ĐNCC ở địa phương (ký hiệu HL3).

#### *2.2.4.2. Tính hiệu quả*

Đánh giá tính hiệu quả của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN là việc so sánh giữa kết quả hoặc lợi ích mà chính sách mang lại với chi phí thực hiện chính sách đó. Theo Lê Chi Mai, tính hiệu quả của chính sách phản ánh tương quan so sánh giữa kết quả do chính sách đưa lại với chi phí đã bỏ ra (Lê Chi Mai, 2012). Hiệu quả chính sách gồm hiệu quả về kinh tế và hiệu quả xã hội, phương pháp phân tích chi phí – lợi ích thường được sử dụng để xác định hiệu quả của chính sách. Nếu không quan tâm tính toán hiệu quả sẽ dẫn đến lãng phí, thất thoát tiền của và kinh phí từ ngân sách nhà nước. Hiệu quả chính sách thể hiện trên nhiều khía cạnh như đã nêu, đó là: hiệu quả về kinh tế, xã hội, văn hóa đối với tổng thể xã hội hoặc vùng.

Hiệu quả của chính sách PTĐNCC là cơ sở, điều kiện để xây dựng ĐNCC trong các cơ quan HCNN đảm bảo về số lượng, chất lượng, cơ cấu đáp ứng yêu cầu của vị trí việc làm và hiệu quả hoạt động của các cơ quan HCNN nói chung, vì thế tính hiệu quả của chính sách phát triển đội ngũ công chức là một yêu cầu hết sức quan trọng để biến những mục tiêu phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan HCNN thành hiện thực, đáp ứng yêu cầu của hệ thống chính trị, cũng như phát triển kinh tế - xã hội địa phương. Mục tiêu đề ra của chính sách được thực hiện mới chỉ đảm bảo tính hiệu lực của chính sách, nhưng nếu chi phí nguồn lực quá lớn cho mỗi mục tiêu thì chính sách lại được coi là không hiệu quả, vì vậy cần phải đảm bảo hiệu quả thực thi của chính sách. Tính hiệu quả của chính sách PTĐNCC phải được xem xét trên nhiều phương diện, từ việc xác định đúng các nguyên nhân của vấn đề chính sách đến việc lựa chọn thời điểm ban hành phù hợp mới có thể giải quyết vấn đề một cách hiệu quả. Đồng thời để tránh cho vấn đề phát sinh thêm và phức tạp hơn và cũng là tránh tốn kém về nhân lực, vật lực cho việc giải quyết vấn đề thì chủ thể quản lý phải ban hành chính

sách kịp thời.

Để chính sách PTĐNCC mang lại hiệu quả, cần có sự thống nhất cao giữa hoạch định mục tiêu chính sách PTĐNCC với mục tiêu chung, giữa mục tiêu của chính sách với mong muốn, nguyện vọng của công chức. Nếu mục tiêu của chính sách phát triển đội ngũ công chức phù hợp với mục tiêu chung sẽ cho phép rút ngắn thời gian, tiết kiệm chi phí các nguồn lực.

Các chỉ tiêu định tính phản ánh hiệu quả chính sách PTĐNCC của địa phương được kể đến đó là: (i) Cơ quan HCNN có ĐNCC thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao (ký hiệu HQ1); (ii) Cơ quan HCNN có đủ ĐNCC đáp ứng đủ nhu cầu về số lượng (ký hiệu HQ2); (iii) Cơ quan HCNN có đủ ĐNCC đáp ứng đủ nhu cầu về trình độ chuyên môn (ký hiệu HQ3); (iv) Cơ quan HCNN có ĐNCC phù hợp về cơ cấu (ký hiệu HQ4).

#### *2.2.4.3. Tính phù hợp*

Tính phù hợp của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương là nếu nội dung chính sách phù hợp với quan điểm, đường lối chung của Đảng, pháp luật của Nhà nước và phản ánh mức độ tương thích với các điều kiện chủ quan và khách quan của các chính sách PTĐNCC ở địa phương. Chính sách phát triển đội ngũ công chức được ban hành thường xuất phát từ những vấn đề nảy sinh trong thực tế về đội ngũ công chức và quay trở lại giải quyết chính những vấn đề đó, bởi vậy chính sách phát triển đội ngũ công chức ban hành phải phù hợp với những điều kiện thực tế của địa phương. Ví dụ, chính sách thu hút NNL về công tác tại địa phương không thể không tính tới tính hiệu quả của vấn đề kinh tế, cũng như điều kiện thực tế của địa phương để đưa ra các biện pháp thu hút thiên vật chất là trọng tâm là không hợp lý trong điều kiện, khả năng và thực tế của địa phương.

Như vậy, thì chính sách mới phát huy được hiệu quả để định hướng, điều chỉnh theo yêu cầu quản lý, được thể hiện thông qua một số chỉ tiêu đánh giá sau: (i) Chính sách PTĐNCC ở địa phương phù hợp với pháp luật của nhà nước về PTĐNCC (ký hiệu PH1); (ii) Chính sách PTĐNCC ở địa phương phù hợp với điều kiện kinh tế của địa phương (ký hiệu PH2); (iii) Chính sách PTĐNCC ở địa phương phù hợp với điều kiện văn hóa – xã hội của địa phương (ký hiệu PH3).

#### *2.2.4.4. Tính bền vững*

Tính bền vững của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương là phản ánh khả năng duy trì các chỉ tiêu hiệu quả của chính sách.

Ngoài ra, tính bền vững của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của

địa phương còn thể hiện ở sự đảm bảo về số lượng, chất lượng và cơ cấu ĐNCC thực hiện các chức năng nhiệm vụ, đáp ứng chiến lược phát triển của địa phương.

Một số chỉ tiêu đánh giá tính bền vững đó là: (i) Chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương có tính cạnh tranh tốt (ký hiệu BV1); (ii) Mức độ phù hợp về số lượng, cơ cấu ĐNCC với chiến lược phát triển của địa phương (ký hiệu BV2); (iii) Mức độ phù hợp và nâng cao về chất lượng ĐNCC với chiến lược phát triển bền vững của địa phương (ký hiệu BV3); (iv) Chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương được đánh giá, giám sát kiểm tra thường xuyên (ký hiệu BV4)

### **2.3. Yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của địa phương cấp tỉnh**

Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương được xây dựng trên cơ sở nội dung đã tổng quan ở mục 1.1.3.

Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương bao gồm yếu tố chủ quan (thuộc về địa phương) và yếu tố khách quan (bên ngoài, không thuộc về địa phương).

#### **2.3.1. Yếu tố khách quan**

##### *2.3.1.1. Quan điểm hệ thống chính trị của Nhà nước*

Mỗi chính sách công ra đời đều thể hiện mục tiêu chính trị của nhà nước. Thái độ chính trị của nhà nước được thể hiện trong các chính sách để ứng xử với các đối tượng chính sách và các quá trình kinh tế - xã hội, cho nên, chính sách công mang tính chính trị rõ nét. Trong bối cảnh thế giới hiện nay, ở hầu hết các nhà nước đều tồn tại đảng chính trị, các tổ chức chính trị xã hội tạo thành hệ thống chính trị và có tác động đến hoạt động quản lý của nhà nước. Do đó, hệ thống chính trị là một trong những yếu tố có tác động đến các chính sách của nhà nước, bao gồm cả chính sách của cơ quan nhà nước trung ương và cơ quan nhà nước địa phương, trong đó có chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh của mỗi địa phương trong một quốc gia.

##### *2.3.1.2. Chính sách, pháp luật của Nhà nước*

Nhà nước ban hành chính sách công là để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong xã hội, thực hiện việc quản lý nhà nước theo thẩm quyền và thường thể hiện dưới dạng các quy định pháp luật. Ngày nay, với thiết chế dân chủ mà sản phẩm đặc trưng là nhà nước pháp quyền, hoạt động quản lý của các nhà nước trên thế giới đều được thực hiện theo nguyên tắc “pháp luật” đảm bảo tập trung, thống nhất từ trung ương tới địa phương, theo đó, chính sách của cơ quan nhà nước địa phương chịu sự

tác động mang tính định hướng bởi pháp luật và chính sách của cơ quan nhà nước trung ương. Đối với chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh, đây là chính sách của địa phương có liên quan đến vấn đề công chức hành chính, do đó nó chịu sự tác động mang tính định hướng bởi pháp luật và chính sách của cơ quan nhà nước trung ương về vấn đề công chức.

### *2.3.1.3. Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công của quốc gia*

Giáo dục và đào tạo là những nhân tố cơ bản nhất tạo nên ĐNCC có trình độ, đồng thời chất lượng ĐNCC trình độ cũng trở thành mục tiêu hàng đầu của giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực khu vực công của quốc gia. Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng là nơi quan trọng nhất để hiện thực hóa mục tiêu đào tạo. Như đã phân tích đặc điểm ĐNCC là lực lượng quan trọng đảm bảo chất lượng, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nền công vụ. Chất lượng hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công là yếu tố quyết định chất lượng ĐNCC; Số lượng và phân bố hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công tạo ra rào cản hay động lực cho ĐNCC ở địa phương. Để có một cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công có uy tín là cả quá trình đầu tư bài bản, nghiêm túc với nguồn kinh phí khổng lồ. Trong khi đó nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công ở địa phương luôn có xu hướng gia tăng không ngừng.

## **2.3.2. Yếu tố chủ quan**

### *2.3.2.1. Chiến lược phát triển NNL của địa phương*

Chiến lược nguồn nhân lực được hiểu là một hệ thống các chính sách, và cụ thể các hoạt động và qui trình quản trị nguồn nhân lực được thiết kế cho các nhóm nguồn nhân lực hoặc nhóm công việc cụ thể trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng và thực hiện các mục tiêu chiến lược cũng như hiệu quả hoạt động ở cấp độ công việc và tổ chức. Chiến lược phát triển NNL của địa phương là định hướng phát triển chung cho nguồn nhân lực của địa phương. Khi cơ quan quản lý xây dựng chiến lược phát triển NNL hiệu quả sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoạch định chính sách PTĐNCC của địa phương.

### *2.3.2.2. Điều kiện kinh tế của địa phương*

Điều kiện tự nhiên là yếu tố trực quan tác động tới tâm lý của các cá thể khi quan tâm và tìm đến với chính sách phát triển đội ngũ công chức của một địa phương. Trong khi đó, điều kiện về kinh tế là những yếu tố mang tính thay đổi, cụ thể như tốc độ tăng trưởng kinh tế hàng năm hay của cả thời kỳ, thu nhập bình quân đầu người, trình độ dân trí, an sinh xã hội, v.v., tất cả đều có những tác động đến quá trình chính sách của địa phương, chẳng hạn: “tăng trưởng kinh tế cao thì chính quyền sẽ bớt khó

khăn hơn trong việc thực thi các chính sách công, nhất là các chính sách bảo trợ xã hội”. Ngược lại, điều kiện kinh tế khó khăn thì nguồn lực đầu tư thực hiện chính sách PTĐNCC bị hạn chế dẫn đến việc cắt giảm điều kiện, nội dung hoạt động chính sách.

Đối với mỗi địa phương, các nhà lãnh đạo cần phải nhận định được những lợi thế về điều kiện tự nhiên của địa phương mình so với những địa phương khác để có những quyết định chính sách phù hợp nhằm thu hút và duy trì đội ngũ công chức phục vụ cho sự nghiệp phát triển của địa phương mình.

#### *2.3.2.3. Đặc điểm văn hóa - xã hội của địa phương*

Đặc điểm văn hóa - xã hội là những yếu tố mang tính thay đổi tác động đến cách lý giải vấn đề và vì vậy tác động thúc đẩy hoặc cản trở đến quá trình thực hiện chính sách của địa phương, chẳng hạn: “xã hội càng văn minh, hiện đại, nhận thức của con người càng tiến bộ, trình độ dân trí càng cao thì càng thuận lợi cho việc thực thi chính sách PTĐNCC của địa phương”.

#### *2.3.2.4. Điều kiện tự nhiên của địa phương*

Khi phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức cấp tỉnh cần phải xem xét đánh giá các yếu tố về điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội của địa phương. Một trong những mục tiêu của chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh là nhằm xây dựng đội ngũ công chức có chất lượng, là cơ sở nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống các cơ quan hành chính nhà nước để phục vụ cho sự phát triển. Vì vậy, phát hiện những đặc thù khác biệt của vùng là một trong những yêu cầu để chính sách đạt được hiệu lực và hiệu quả.

#### *2.3.2.5. Nhân lực tham gia tổ chức triển khai chính sách*

Năng lực của chủ thể tham gia tổ chức triển khai chính sách là yếu tố quan trọng, cần thiết để đảm bảo tổ chức triển khai chính sách hiệu quả. Thông thường, các địa phương khi ban hành chính sách dựa trên những nghị định, nghị quyết, thông tư hướng dẫn của cơ quan trung ương, tuy nhiên do những điều kiện đặc thù chính sách của các địa phương cũng có những điểm riêng biệt, cho nên hiệu quả của các chính sách của địa phương phụ thuộc đội ngũ được giao nhiệm vụ tư vấn quá trình xây dựng, ban hành và tổ chức triển khai chính sách PTĐNCC, chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN do các cán bộ của các cơ quan ban ngành có liên quan của địa phương quản lý, chỉ đạo, điều hành và thực hiện.

Trong quá trình tổ chức thực hiện các chính sách thường xuất hiện những vấn

đề phát sinh, những vấn đề này sẽ được điều phối, giải quyết bởi đội ngũ công chức trong cơ quan công quyền khi được giao nhiệm vụ thực thi chính sách công. Nếu ĐNCC thiếu năng lực, trách nhiệm và đạo đức công vụ thì sẽ gây khó dễ cho việc thực hiện chính sách, làm chính sách không phát huy tác dụng trên thực tế, không đạt được mục tiêu đề ra. Năng lực thực thi của công chức là thước đo bao gồm nhiều tiêu chí phản ánh về đạo đức công vụ, về năng lực phân tích, dự báo có thể chủ động ứng phó được với tình huống phát sinh. Ngoài ra, đội ngũ công chức khi thực thi chính sách cần nêu cao tinh thần trách nhiệm, phối hợp trong thực thi chính sách mới đạt được hiệu quả.

#### *2.3.2.6. Mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính ở địa phương*

Chuyển đổi số cơ quan hành chính nhà nước tập trung vào phát triển hạ tầng số phục vụ các cơ quan hành chính nhà nước một cách tập trung, thông suốt; tạo lập dữ liệu về kinh tế - xã hội phục vụ ra quyết định chính sách; tạo lập dữ liệu mở dễ dàng truy cập, sử dụng, tăng cường công khai, minh bạch, phòng, chống tham nhũng, thúc đẩy phát triển các dịch vụ số trong nền kinh tế; cung cấp dịch vụ công trực tuyến mức độ cao, cả trên thiết bị di động để người dân, doanh nghiệp có trải nghiệm tốt nhất về dịch vụ, nhanh chóng, chính xác, không giấy tờ, giảm chi phí. Đối với khu vực hành chính nhà nước, chuyển đổi số sẽ thay đổi nhận thức của ĐNCC trong bộ máy nhà nước, cách thức cung cấp dịch vụ công của nhà nước và trải nghiệm sử dụng dịch vụ công của người dân.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, để nâng cao chất lượng nền công vụ đặt ra những yêu cầu đối với ĐNCC phải cần được xây dựng theo hướng đảm bảo nâng cao chất lượng, có số lượng phù hợp và cơ cấu hợp lý. Theo đó công tác phát triển ĐNCC cần đặc biệt coi trọng và chính sách phát triển ĐNCC cần được quan tâm.

Cải cách hành chính là quá trình cải biến có kế hoạch cụ thể để đạt mục tiêu hoàn thiện một hay một số nội dung của nền hành chính nhằm xây dựng nền hành chính công đáp ứng yêu cầu của một hành chính hiệu lực, hiệu quả và hiện đại. Cải cách hành chính được triển khai thực hiện trên nhiều nội dung, bao gồm: Cải cách thể chế hành chính nhà nước; cải cách thủ tục hành chính; cải cách tổ chức bộ máy hành chính; xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; cải cách tài chính công; hiện đại hóa nền hành chính.

Để thực thi chính sách PTĐNCC cần lập ra những quy chế và thủ tục cần thiết. Các thủ tục này tạo ra môi trường thực thi chính sách, quy định những đòi hỏi và bước đi cần thiết trong thực thi chính sách. Mỗi địa phương có những quy định cụ thể về thủ

tục hành chính, mà các thủ tục hành chính sẽ tạo điều kiện cho việc thực thi chính sách được thuận lợi. Các thủ tục phải có tính ổn định tương đối để không gây nhiều xáo trộn cho quá trình thực thi chính sách. Tuy nhiên, khi những thủ tục lỗi thời, kìm hãm việc thực thi thì cần phải thay thế bằng những thủ tục mới và thuận lợi hơn. Hiện nay, nước ta đang tiến hành cải cách hành chính trong đó có cải cách thủ tục hành chính rất quan trọng tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy quá trình tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC đảm bảo hiệu lực, hiệu quả trong quản lý nhà nước.

Ngoài các yếu tố trên, các yếu tố tác động đến chính sách phát triển đội ngũ công chức thuộc cơ quan hành chính nhà nước còn bao gồm: xu hướng của nền kinh tế, chính trị, hành chính, khoa học - công nghệ thế giới, thủ tục hành chính, kinh phí thực hiện chính sách, hoạt động tuyên truyền, phổ biến chính sách (yếu tố chủ quan), v.v. Trong quá trình nghiên cứu và xây dựng chính sách phát triển đội ngũ công chức, các quốc gia cũng như các địa phương trong một quốc gia cần phải quan tâm đến các yếu tố đó để hạn chế những rủi ro có thể xảy ra khi triển khai thực hiện chính sách.

#### **2.4. Kinh nghiệm chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở tỉnh và bài học rút ra cho tỉnh Hòa Bình**

Căn cứ vào đặc thù về đặc điểm kinh tế và vị trí địa lý của tỉnh Sơn La và Quảng Ninh là địa phương miền núi nên tác giả lựa chọn nghiên cứu học tập kinh nghiệm chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của hai địa phương, từ đó rút ra bài học cho tỉnh Hòa Bình.

##### **2.4.1. Kinh nghiệm của tỉnh Sơn La**

Sơn La là một tỉnh miền núi, vùng cao, nằm ở vùng Tây Bắc, Việt Nam, có diện tích lớn thứ 3 cả nước, dân số trên 1,23 triệu người (nam 50,2%, nữ 49,8%), tỷ lệ người dân tộc thiểu số chiếm 82%, tỷ lệ người trong độ tuổi có khả năng lao động là 58%. Những năm qua, việc xây dựng và nâng cao trình độ, năng lực thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ, công chức, luôn được tỉnh xác định là một trong những nội dung trọng tâm trong Chương trình cải cách hành chính giai đoạn 2021-2030, hướng đến mục tiêu xây dựng nền hành chính chuyên nghiệp, hiện đại, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả.

Bằng những chính sách cụ thể tỉnh Sơn La ngày càng phát triển. Nghị quyết số 15/2020/NQ-HĐND ngày 24 tháng 9 năm 2020 của HĐND tỉnh Sơn La về “Tăng cường năng lực đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chuyên trách thực hiện công tác cải cách hành chính tỉnh Sơn La giai đoạn 2021 - 2025”, đã đặt ra chỉ tiêu phấn đấu đến năm 2025: 100% cán bộ, công chức, viên chức chuyên trách thực hiện công tác

CCHC các cấp được cung cấp các kiến thức, kỹ năng cần thiết phục vụ quá trình tham mưu, tổng hợp, hướng dẫn triển khai thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ CCHC; 100% cán bộ, công chức, viên chức chuyên trách thực hiện công tác CCHC được tiếp cận với các kinh nghiệm cải cách hành chính ở các bộ, ngành, địa phương có nền hành chính phát triển để vận dụng vào thực tiễn một cách phù hợp; được tiếp cận thông tin về CCHC qua Cổng thông tin điện tử tỉnh; 100% cán bộ, công chức, viên chức nhất là đội ngũ tham mưu thực hiện công tác CCHC và đội ngũ làm việc tại Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả các cấp được nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ, khả năng giao tiếp, ứng xử thông qua các lớp tập huấn, những cuộc khảo sát kiến thức nhằm đảm bảo có đủ năng lực, phẩm chất thực hiện tốt nhiệm vụ đem lại sự hài lòng của tổ chức, người dân và doanh nghiệp khi thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và giao dịch với các cơ quan công quyền.

#### *Chính sách thu hút và tuyển dụng*

Để hiện thực hóa mục tiêu thu hút Sơn La triển khai thực hiện Nghị định số 140/2017/NĐ-CP ngày 05/12/2017 của Chính phủ và Kế hoạch số 156/KH-UBND ngày 04/9/2018 của UBND tỉnh về thực hiện chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ và các quy định khác về khuyến khích, động viên người có năng lực, trình độ tham gia tuyển dụng, làm việc tại vùng sâu, vùng xa, vùng khó khăn của tỉnh và Kế hoạch số 85/KH-UBND ngày 29/03/2021 của UBND tỉnh về thực hiện Nghị quyết số 09-NQ/TU ngày 21/01/2021 của Ban chấp hành Đảng bộ tỉnh về phát triển nguồn nhân lực tỉnh Sơn La giai đoạn 2021 – 2025, định hướng đến năm 2030.

- Đối tượng thu hút là người có bằng tốt nghiệp đại học hệ chính quy có bằng tốt nghiệp loại khá trở lên.

- Về mức hỗ trợ: Mức hỗ trợ thu hút theo Nghị quyết 90/2014/NQ - HĐND tỉnh Sơn La được quy định cụ thể đối với ĐH hệ chính quy 40 triệu đồng, tiền sĩ 70 lần lương cơ sở.

- Điều kiện được hưởng chính sách thu hút: Có đầy đủ các điều kiện theo quy định hiện hành của Nhà nước. Chấp hành sự phân công công tác của cơ quan có thẩm quyền; cam kết làm việc tại Tỉnh tối thiểu 7 năm trở lên. Sở Nội vụ chủ trì, phối hợp với Sở Nội vụ quyết định tuyển dụng trong thời gian 30 ngày, kể từ ngày nhận được hồ sơ xin tuyển dụng hợp lệ theo quy định.

#### *Chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp*

Chính sách hỗ trợ ĐT-BD công chức, viên chức tỉnh Sơn La giai đoạn 2015 -



2020 theo Nghị quyết số 92/2014/NQ-HĐND ngày 17 tháng 9 năm 2014 của HĐND tỉnh Sơn La và Nghị quyết số 107/2019/NQ-HĐND ngày 16 tháng 7 năm 2019 về việc sửa đổi, bãi bỏ một số nội dung của nghị quyết số 92 về CS hỗ trợ ĐT-BD cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Sơn La giai đoạn 2015-2020 có hiệu lực từ ngày 01 tháng 8 năm 2019; Nghị quyết số 88/2018/NQ-HĐND ngày 08/12/2018 của HĐND tỉnh quy định một số mức cho đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trên địa bàn tỉnh và Nghị quyết số 60/2023/NQ-HĐND tỉnh sửa đổi, bổ sung một số nội dung tại theo Nghị quyết số 88/2018/NQ-HĐND ngày 08/12/2018 của HĐND tỉnh quy định một số mức cho đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trên địa bàn tỉnh. Đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức thường xuyên được tập huấn, bồi dưỡng về kỹ năng, nghiệp vụ đã góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác CCHC trên địa bàn tỉnh. Thông qua tập huấn, các học viên tiếp thu được những kiến thức cơ bản về CCHC để vận dụng, cụ thể hóa tại cơ quan, đơn vị. Kết quả triển khai thực hiện Đề án nâng cao năng lực thực hiện công tác CCHC cho cán bộ, công chức giai đoạn 2011-2020, tỉnh đã phối hợp với Vụ Cải cách hành chính, Bộ Nội vụ, tổ chức 51 lớp tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ công tác CCHC. Trong đó, 10 lớp cấp tỉnh; 41 lớp tại 12 huyện cho lãnh đạo, cán bộ, công chức thực hiện công tác CCHC với tổng số hơn 4.570 học viên với các nội dung: quán triệt, cụ thể hóa những văn bản của Chính phủ, Bộ, ngành, Tỉnh ủy, HĐND và UBND tỉnh về công tác CCHC, những văn bản chỉ đạo và thực hiện để nâng cao Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) và Chỉ số PAPI, Chỉ số CCHC, Chỉ số SIPAS. Trang bị, cập nhật những kỹ năng phân tích, tổng hợp; kỹ năng xây dựng kế hoạch, chương trình công tác, đề án; tổ chức đánh giá mức độ thực hiện kế hoạch, đánh giá CCHC; kỹ năng điều tra, đo lường sự hài lòng của người dân với các cơ quan hành chính nhà nước các cấp để góp phần nâng cao chất lượng hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước các cấp; một số vấn đề về nghiệp vụ kiểm soát thủ tục hành chính; giải pháp phát triển Chính quyền điện tử tỉnh Sơn La; kỹ năng về soạn thảo, ký ban hành văn bản hành chính. Triển khai Đề án “Hỗ trợ cải thiện Hiệu quả Quản trị và Hành chính công tỉnh Sơn La giai đoạn 2018-2019”, tỉnh đã phối hợp với Viện Xã hội học, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh mở 05 bồi dưỡng, tập huấn nâng cao Hiệu quả Quản trị và Hành chính công cấp tỉnh cho 1.077 học viên với các nội dung chính về Chỉ số PAPI, sự cần thiết, yêu cầu cải thiện hiệu quả quản trị; các kinh nghiệm và giải pháp cải thiện Chỉ số PAPI.

- Điều kiện, tiêu chuẩn đối tượng đào tạo: Đào tạo liên thông, đối tượng là cán bộ, công chức, viên chức hiện đang công tác, đủ tiêu chuẩn theo quy định của; Cam kết công tác lâu dài tại đơn vị cử đi học được Hội đồng xét tuyển của tỉnh cử đi học:

Thực hiện theo Nghị định số 134/2006/NĐ-CP ngày 14 tháng 11 năm 2006 của Chính phủ và Thông tư liên tịch số 13/2008/TTLT□BGDDĐT-BLĐ&TBXH-BTC-BNV-UBDT ngày 07 tháng 4 năm 2008.

- Chế độ chi trả các chi phí đào tạo: Quy định một số mức chi ĐT-BD cán bộ, công chức trên địa bàn tỉnh Sơn La thực hiện theo Quyết định số 1544/QĐ-TTg ngày 14 tháng 11 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ thực hiện theo Nghị định số 134/2006/NĐ-CP ngày 14 tháng 11 năm 2006 của Chính phủ từ nguồn ngân sách địa phương; Nghị quyết số 88/2018/NQ-HĐND ngày 08 tháng 12 năm 2018 có hiệu lực từ ngày 01 tháng 01 năm 2019.

#### **2.4.2. Kinh nghiệm của tỉnh Quảng Ninh**

Quảng Ninh là tỉnh miền núi, duyên hải có địa hình phức tạp, có nhiều huyện vùng cao, vùng xa. Với mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức của tỉnh về phẩm chất đạo đức; chuyên môn, nghiệp vụ; đáp ứng yêu cầu thực thi nhiệm vụ, góp phần thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ; Thu hút những người có đức, có tài, có trình độ chuyên môn cao và năng lực quản lý, điều hành về làm việc trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập, ngoài công lập thuộc tỉnh để góp phần từng bước xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức ngày càng vững mạnh, chuyên nghiệp; nâng cao năng lực nghiên cứu, ứng dụng khoa học - công nghệ nhằm đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn tỉnh; Động viên, khuyến khích những người có tài năng và sinh viên của tỉnh đang học trong các trường đại học tiếp tục nỗ lực học tập, rèn luyện và cống hiến tài năng cho sự nghiệp phát triển của tỉnh. Tỉnh đã phê duyệt đề án “Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng và phát triển toàn diện NNL tỉnh Quảng Ninh” theo Quyết định 293/QĐ-UBND ngày 30/01/2015.

*Chính sách thu hút và tuyển dụng:* áp dụng đối với những người có học hàm, học vị, những người có trình độ chuyên môn cao, những người được phong tặng danh hiệu cao quý của nhà nước; sinh viên tốt nghiệp thủ khoa hệ chính quy các trường đại học trong nước; tốt nghiệp đại học loại giỏi, xuất sắc tại các trường đại học ở nước ngoài thuộc các lĩnh vực, ngành, nghề tinh cần, được mời về làm việc tại các cơ quan Đảng, đoàn thể; cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập, ngoài công lập (thuộc lĩnh vực Giáo dục, Y tế, Khoa học - công nghệ của tỉnh); sinh viên tốt nghiệp đại học hệ chính quy tình nguyện đến làm việc tại các xã miền núi, biên giới, hải đảo, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn thuộc tỉnh. Các đối tượng thu hút được bố trí việc làm theo đúng ngành nghề đào tạo; được cơ quan, đơn vị tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; được quan tâm xem xét quy hoạch, bổ nhiệm vào các

chức danh lãnh đạo. Được quan tâm xem xét tiếp nhận chồng (vợ), con vào làm việc tại các cơ quan, đơn vị thuộc tỉnh quản lý nếu đáp ứng đủ điều kiện, tiêu chuẩn theo quy định. Được xem xét cử đi đào tạo, bồi dưỡng trong nước, nước ngoài và được hưởng chế độ trợ cấp đi học theo quy định hiện hành của Nhà nước và của tỉnh. Sau khi hết thời gian làm việc tại tỉnh theo cam kết, nếu có nguyện vọng chuyển đổi nơi công tác thì được cơ quan có thẩm quyền xem xét, giải quyết.

*Chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp:* Quyết định số 163/QĐ-TTg ngày 25/1/2016 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức giai đoạn 2016-2025”, căn cứ tình hình thực tiễn tại địa phương, Ban Thường vụ Tỉnh ủy đã ban hành Quyết định số 172-QĐ/TU ngày 7/3/2016 về việc thành lập Hội đồng điều hành công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển toàn diện nguồn nhân lực tỉnh và phân công đồng chí Phó Bí thư Thường trực Tỉnh ủy làm Chủ tịch Hội đồng. Hội đồng đào tạo tỉnh giúp Ban Thường vụ, Thường trực Tỉnh ủy lãnh đạo, chỉ đạo việc xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình, quy hoạch, kế hoạch, các đề án quan trọng, các mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đã được phê duyệt về đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực của tỉnh, đảm bảo thống nhất, hiệu quả.

Trên cơ sở đó, UBND tỉnh đã ban hành Kế hoạch số 5436/KH-UBND ngày 31/8/2016 về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức giai đoạn 2016-2020. Mục tiêu của kế hoạch xác định rõ phải tạo sự chuyển biến mạnh mẽ về chất lượng và hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng, góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chuyên nghiệp có đủ phẩm chất, trình độ và năng lực, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ xây dựng Quảng Ninh trở thành tỉnh có cơ cấu kinh tế dịch vụ, công nghiệp hiện đại, là trung tâm du lịch chất lượng cao của khu vực, một trong những cực tăng trưởng kinh tế của miền Bắc.

Theo đánh giá của Sở Nội vụ, từ năm 2017 trở về trước, mỗi nội dung đào tạo, bồi dưỡng của tỉnh được ban hành một kế hoạch riêng kèm theo một quyết định khác nhau. Tuy nhiên, từ năm 2018 đến nay, tỉnh thực hiện thống nhất ban hành các nội dung đào tạo, bồi dưỡng của tỉnh trong một kế hoạch chung, gồm đào tạo, bồi dưỡng theo quy định của Đảng, Nhà nước và đào tạo, bồi dưỡng theo Đề án “Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng và phát triển toàn diện nguồn nhân lực tỉnh Quảng Ninh đến năm 2020” (Đề án 293) để thuận lợi trong quá trình triển khai thực hiện cũng như trong quá trình theo dõi, quản lý, kiểm tra, tổng hợp, đánh giá kết quả thực hiện. Bám sát mục tiêu, định hướng, kế hoạch, nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức của tỉnh, các sở, ban, ngành, địa phương đã cụ thể hóa, xây dựng kế hoạch

đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị mình gắn với Đề án 293, với mục tiêu hướng tới xây dựng đội ngũ nhân lực tinh có quy mô, cơ cấu, chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển KT-XH trong điều kiện hội nhập.

Theo thống kê của các cơ quan, đơn vị, trong giai đoạn 2016-2020, toàn tỉnh đã tổ chức được trên 500 lớp đào tạo, bồi dưỡng trong nước cho 141.411 lượt cán bộ, công chức, viên chức. Trong đó có 41 lớp đào tạo lý luận chính trị; 41 lớp bồi dưỡng quản lý nhà nước, bồi dưỡng chức danh lãnh đạo, quản lý; 73 lớp bồi dưỡng ngoại ngữ; 58 lớp đào tạo trung cấp lý luận chính trị - hành chính; 276 lớp bồi dưỡng kiến thức quốc phòng - an ninh... Ngoài ra, tỉnh còn tổ chức được 36 lớp bồi dưỡng ở nước ngoài cho 857 lượt cán bộ, công chức, viên chức trong tỉnh

Trợ cấp hàng tháng đối với các lớp đào tạo, bồi dưỡng học trong tỉnh: Mỗi tháng học được trợ cấp bằng 1,0 lần mức lương tối thiểu chung; Trợ cấp hàng tháng đối với các lớp đào tạo, bồi dưỡng học ngoài tỉnh: Mỗi tháng học được trợ cấp bằng 2,0 lần mức lương tối thiểu chung; Trợ cấp tiền ở theo thực tế nhưng không quá 1,5 lần mức lương tối thiểu chung/1 tháng học đối với các học viên đi học xa nơi đăng ký hộ khẩu thường trú (từ 15 km trở lên với nơi ở là xã, thị trấn vùng cao, hải đảo, miền núi khó khăn, vùng sâu; từ 20 km trở lên với các địa điểm còn lại); Trợ cấp tiền mua tài liệu, giáo trình (không bao gồm tài liệu tham khảo) nhưng không quá 1,0 lần mức lương tối thiểu chung/năm học đối với các lớp đào tạo từ trung cấp trở lên; không quá 0,5 lần mức lương tối thiểu chung đối với các lớp bồi dưỡng và đào tạo sơ cấp; Trợ cấp tiền đi thực tập theo chương trình của cơ sở đào tạo nhưng không quá 2,0 lần mức lương tối thiểu chung/khóa học đối với các bậc học sau đại học và đại học; không quá 1,0 lần mức lương tối thiểu chung/khóa học đối với các lớp bồi dưỡng.

Trợ cấp sau đào tạo: Cán bộ, công chức, viên chức được cơ quan có thẩm quyền cử đi học tại các cơ sở đào tạo ở trong nước và ở nước ngoài, sau khi nhận văn bằng về Tỉnh công tác theo cam kết được trợ cấp một lần theo các mức sau: Tiến sĩ: Bằng 80 lần mức lương tối thiểu chung; Thạc sĩ: Bằng 40 lần mức lương tối thiểu chung (Mức lương tối thiểu chung được tính tại thời điểm cấp văn bằng).

*Chính sách đãi ngộ:* Về việc đánh giá xếp loại công chức Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh đã ban hành Quyết định số 4352/QĐ-UBND quy chế đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập thuộc UBND tỉnh Quảng Ninh ngày 20 tháng 11 năm 2020, đánh giá, xếp loại công chức căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ được giao và kết quả thực hiện nhiệm vụ, cụ thể: Chính trị tư tưởng; Đạo đức lối sống; Tác phong, lề lối làm việc; Ý thức tổ chức kỷ luật; Kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao. Mức độ đánh giá, xếp

loại: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; Hoàn thành tốt nhiệm vụ; Hoàn thành nhiệm vụ; Không hoàn thành nhiệm vụ. Việc đánh giá, xếp loại thực hiện định kỳ hàng năm, kết quả đánh giá, xếp loại là căn cứ để bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, nâng ngạch hoặc thăng hạng chức danh nghề nghiệp, quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, biệt phái, khen thưởng, kỷ luật, đánh giá xếp loại đảng viên và thực hiện các chính sách khác đối với công chức.

### **2.4.3. Bài học rút ra cho tỉnh Hòa Bình qua nghiên cứu các kinh nghiệm**

Từ kinh nghiệm phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương tại 3 địa bàn nêu trên, có thể nhận thấy, để phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, với đặc điểm riêng của mình thì tỉnh Hòa Bình (địa bàn dân tộc, miền núi ở điểm xuất phát thấp, chậm phát triển) cần phải xây dựng chính sách PTĐNCC dựa trên nguyên tắc cơ bản đó là sự công khai, minh bạch, bình đẳng, công bằng và linh hoạt. Từ những kinh nghiệm của một số địa phương nêu trên, có thể rút ra một số bài học tham khảo cho tỉnh Hòa Bình như sau:

*Một là*, nâng cao nhận thức về NNL khu vực công, công tác quản trị nhân lực công nhằm xây dựng ĐNCC đảm bảo số lượng, chất lượng và cơ cấu hợp lý.

*Hai là*, hoàn thiện chính sách thu hút, tuyển dụng ĐNCC chính những văn bản này là cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả thu hút NNL, đặc biệt là xây dựng và thực hiện một quy trình khoa học trong việc tuyển dụng ĐNCC và nhân tài vào làm việc trong khu vực công cho các giai đoạn phát triển, đảm bảo tính kế thừa, tính liên tục và bền vững.

*Ba là*, hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp ĐNCC, để đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo cần xem xét tổng thể, toàn diện từ mục tiêu, chương trình, kế hoạch đào tạo,... đảm bảo công bằng, bình đẳng, minh bạch.

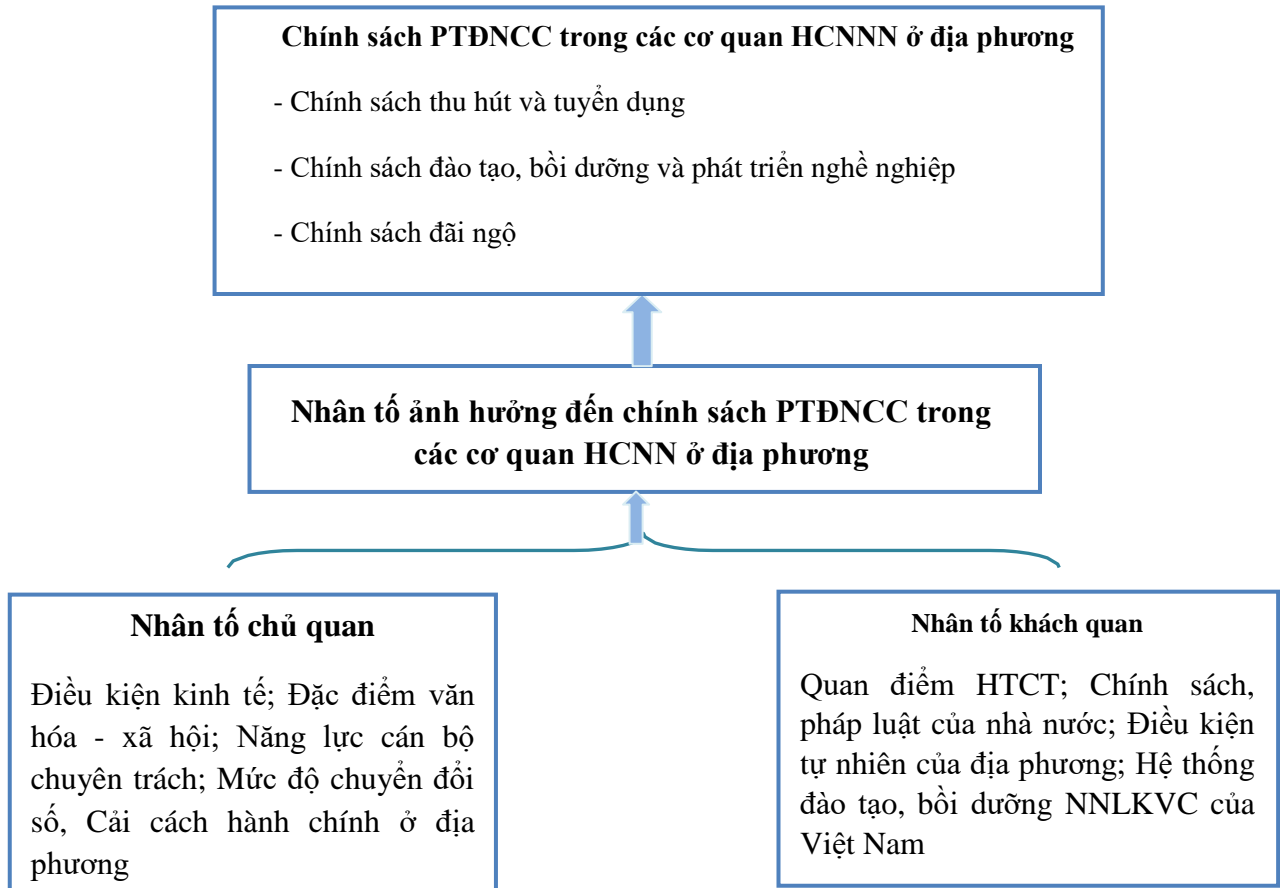
*Bốn là*, tuyển dụng được những người tài năng để hình thành ĐNCC có năng lực đã khó, nhưng duy trì và phát triển ĐNCC lại càng khó hơn. Nên linh hoạt trong chính sách đãi ngộ ĐNCC không chỉ ở khía cạnh trả lương, mà còn là sự linh hoạt trong việc bổ nhiệm, giao trọng trách cho người tài, kể cả những người trẻ tuổi không phân biệt dân tộc hay tôn giáo.

*Năm là*, ứng dụng công nghệ thông tin, thực hiện chuyển đổi số trong PTĐNCC trong các cơ quan HCNN nhằm nâng cao hiệu quả chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

## **2.5. Khung nghiên cứu**

Khung nghiên cứu về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa

phương được xác lập như hình 3.1:



**Hình 2.1: Khung nghiên cứu chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương**

*Nguồn: NCS đề xuất*

Đề tài luận án nghiên cứu chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình nhằm đề xuất một số giải pháp và kiến nghị hoàn thiện chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN tại tỉnh Hòa Bình, thúc đẩy sự gia tăng về số lượng, cải thiện về chất lượng và hợp lý cơ cấu phù hợp với nhu cầu về nhân lực của các cơ quan HCNN của tỉnh nhằm đảm bảo chất lượng, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nền công vụ. Với mục tiêu như trên, khung nghiên cứu đề tài luận án được thể hiện đầy đủ bám sát theo khung nghiên cứu để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra.

## Tiểu tiết chương 2

Với mục tiêu xây dựng khung lý luận cơ bản về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương, chương 2 của luận án đã thực hiện các nội dung chủ yếu như sau:

- Xác định khái niệm chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương cấp tỉnh là các văn bản quy định liên quan đến thu hút và tuyển dụng; đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp; đãi ngộ đội ngũ công chức, nhằm thúc đẩy sự gia tăng về số lượng, cải thiện về chất lượng và hợp lý cơ cấu. Từ đó, làm rõ mục tiêu, vai trò của các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương.

- Từ khái niệm chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương, luận án làm rõ nội dung của một số chính sách cơ bản, xác định các tiêu chí đánh giá chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương và các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương. Trong đó một số chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương là: chính sách thu hút và tuyển dụng; chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp; chính sách đãi ngộ đội ngũ công chức.

- Ở nội dung cuối của chương này, luận án nêu lên kinh nghiệm xây dựng và triển khai chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của một số địa phương đã thành công trong việc PTĐNCC, và có nhiều bài học đối với Hòa Bình như Sơn La và Quảng Ninh; từ đó, rút ra bài học kinh nghiệm cho Hòa Bình.

### **CHƯƠNG 3**

## **THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CỦA TỈNH HÒA BÌNH**

### **3.1. Khái quát chung về cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình**

#### ***3.1.1. Giới thiệu quá trình phát triển tỉnh Hòa Bình***

Tỉnh Hòa Bình được thành lập vào tháng 8 năm 1991, tách ra từ tỉnh Hà Sơn Bình. Hòa Bình có vị trí quan trọng, ý nghĩa chiến lược ở Bắc Bộ, là cửa ngõ vào Thủ đô Hà Nội, lên vùng Tây Bắc; là bản lề giữa đồng bằng Bắc Bộ, Bắc Trung Bộ với Tây Bắc, cửa ngõ thông sang Thượng Lào. Tỉnh có diện tích tự nhiên gần 4.600 km<sup>2</sup>, tỉnh có mạng lưới giao thông đường bộ và đường thủy tương đối phát triển, trong đó có các tuyến đường quốc gia quan trọng đi qua như: đường Hồ Chí Minh, Quốc lộ 6, Quốc lộ 12B, đường cao tốc Hòa Bình đi Hòa Lạc (Hà Nội),... Mạng lưới giao thông phân bố khá đều khắp, kết nối Hòa Bình với các tỉnh trong khu vực và các địa phương trong tỉnh khá thuận lợi.

Trong suốt chặng đường hình thành và phát triển của tỉnh, các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình đã góp phần quan trọng vào những sự đổi mới toàn diện, phát huy nội lực, khuyến khích và thu hút đầu tư để phát triển và nâng cao đời sống của người dân.

#### ***3.1.2. Cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Hòa Bình***

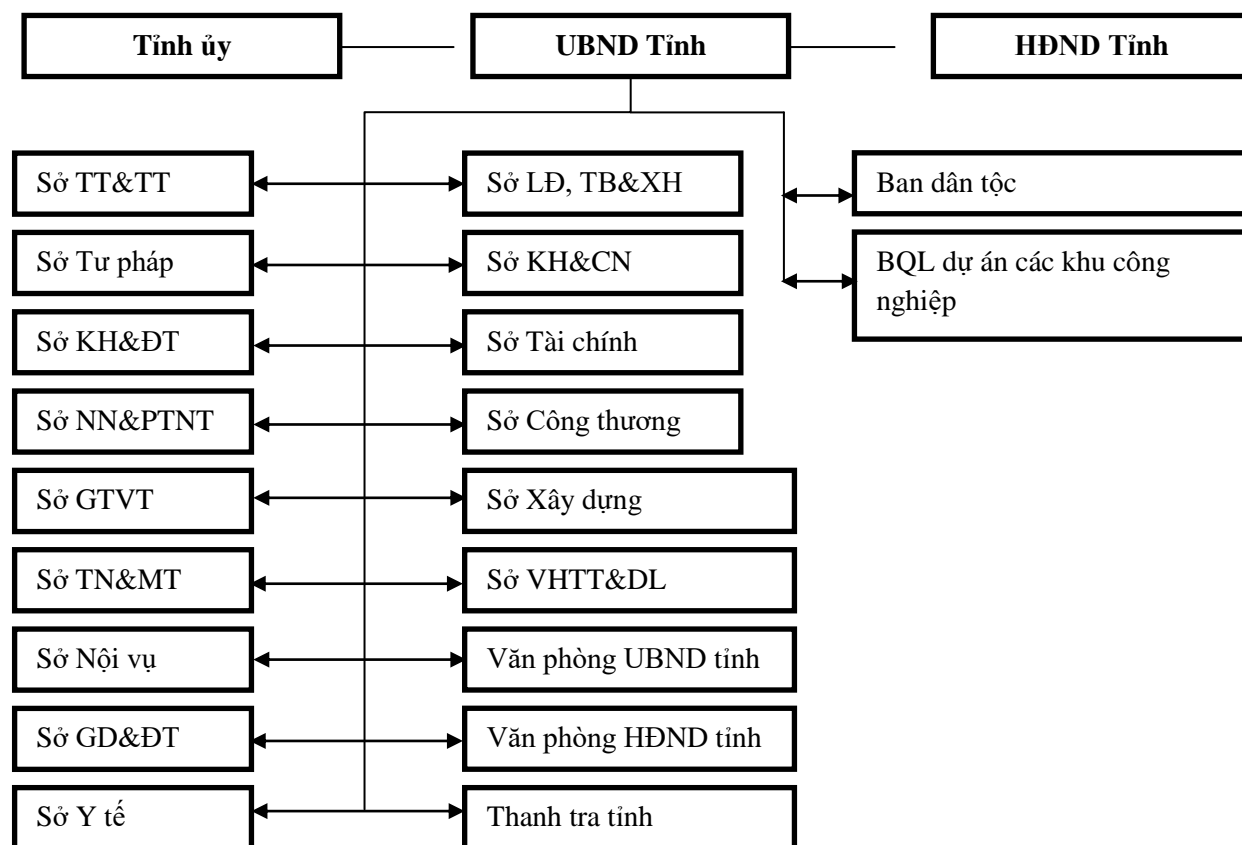
Hệ thống các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình đã từng bước được củng cố và sắp xếp lại một cách đồng bộ, các đầu mối được thu gọn.

Số liệu thống kê cho thấy tỉnh Hòa Bình hiện có 20 cơ quan HCNN cấp tỉnh, trong đó có 15 sở và 5 cơ quan ngang sở được tổ chức theo luật định.

Trong đó UBND tỉnh Hòa Bình Là cơ quan hành chính cao nhất tại cấp tỉnh, có trách nhiệm quản lý và điều hành các hoạt động của tỉnh Hòa Bình.

Theo các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành thì đây là những đơn vị có chức năng tham mưu cho UBND và Chủ tịch UBND tỉnh về quản lý HCNN theo từng ngành, từng lĩnh vực, thực hiện hợp tác quốc tế.





**Hình 3.1: Hệ thống cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình**

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

### **3.2. Thực trạng phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình**

Căn cứ chương trình phát triển tổng thể về nhân lực, tỉnh Hòa Bình đã thực hiện nhiều chương trình, chính sách khác nhau về phát triển ĐNCC, bao gồm: Chương trình phát triển nguồn nhân lực (NNL) công chức, Đề án đổi mới căn bản, toàn diện GD - ĐT, quy hoạch phát triển NNL công chức giai đoạn 2011 – 2020, chính sách khuyến khích học tập, thu hút người có trình độ về công tác; Kế hoạch ĐTBĐ công chức giai đoạn 2016 – 2025.

Ưu tiên trong định hướng phát triển của tỉnh Hòa Bình đó là tập trung vào thu hút, nâng cao chất lượng ĐNCC trong các cơ quan HCNN phục vụ cho mục tiêu phát triển KT - XH của tỉnh.

Do vậy, mục tiêu phát triển ĐNCC của tỉnh Hòa Bình tập trung vào cả về số lượng và chất lượng nhằm từng bước đáp ứng yêu cầu phát triển KT – XH, nâng cao năng lực cạnh tranh trong quá trình hội nhập quốc tế.

### 3.2.1. Gia tăng về số lượng đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình

Thông qua các hoạt động triển khai chính sách phát triển ĐNCC trong giai đoạn vừa qua, kết quả thống kê cho thấy số lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của Hòa Bình hiện nay (thời điểm năm 2023) là 1079 người, chiếm 55,5% tổng số công chức trong bộ máy HCNN của tỉnh.

**Bảng 3.1. Số lượng công chức trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình**

STT	Cơ quan HCNN	Năm (Người)					So sánh (%)			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Văn phòng HĐND tỉnh	25	26	28	26	36	1,04	1,08	0,93	1,38
2	Văn phòng UBND tỉnh	51	47	50	49	47	0,92	1,06	0,98	0,96
3	Sở Nội vụ	55	53	54	53	53	0,96	1,02	0,98	1,00
4	Sở Tư pháp	32	30	29	29	29	0,94	0,97	1,00	1,00
5	Sở Kế hoạch Đầu tư	51	50	49	48	51	0,98	0,98	0,98	1,06
6	Sở Tài chính	64	59	62	60	58	0,92	1,05	0,97	0,97
7	Sở Công thương	111	41	43	43	42	0,37	1,05	1,00	0,98
8	Sở Nông nghiệp và PTNT	298	280	284	282	269	0,94	1,01	0,99	0,95
9	Sở Giao thông vận tải	67	65	66	65	64	0,97	1,02	0,98	0,98
10	Sở Xây dựng	40	39	39	39	39	0,98	1,00	1,00	1,00
11	Sở Tài nguyên và Môi trường	58	56	57	55	51	0,97	1,02	0,96	0,93
12	Sở Thông tin Truyền thông	24	27	27	27	25	1,13	1,00	1,00	0,93
13	Sở Lao động Thương binh và XH	58	56	56	56	51	0,97	1,00	1,00	0,91
14	Sở Văn hoá, Thể thao và Du lịch	48	44	45	44	44	0,92	1,02	0,98	1,00

15	Sở Khoa học và Công nghệ	35	35	35	35	35	1,00	1,00	1,00	1,00
16	Sở Giáo dục và Đào tạo	51	48	49	48	43	0,94	1,02	0,98	0,90
17	Sở Y tế	64	65	64	62	60	1,02	0,98	0,97	0,97
18	Thanh tra tỉnh	39	38	38	37	38	0,97	1,00	0,97	1,03
19	Ban Dân tộc	27	27	27	27	27	1,00	1,00	1,00	1,00
20	BQL Dự án các khu công nghiệp	15	15	14	17	17	1,00	0,93	1,21	1,00
<b>Tổng</b>		1226	1113	1129	1114	1079	0,91	1,01	0,99	0,97

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình.*

Thông qua các hoạt động triển khai chính sách phát triển ĐNCC trong giai đoạn vừa qua, kết quả thống kê cho thấy số lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của Hòa Bình hiện đều có xu hướng giảm, cụ thể (thời điểm năm 2023) là 1079 người, giảm 4,2% so với thời điểm năm 2019 (1226 người). So sánh các con số tuyệt đối hay tính tỷ lệ công chức/1 triệu dân (năm 2019 tỷ lệ này là 1,5 công chức/1000 dân; năm 2022 là 1,3 công chức/1000 dân) cho thấy mặc dù số lượng không gia tăng nhưng đó là thể hiện tính hiệu quả của quá trình tổ chức bộ máy, cải cách hành chính trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình thời gian qua. Có thể thấy số lượng nhân lực công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của Hòa Bình giai đoạn 2019 - 2023 về cơ bản là ổn định, là yếu tố góp phần tạo thuận lợi để nâng cao chất lượng ĐNCC. Và đây cũng là chủ trương của Đảng nhằm tổ chức bộ máy nhà nước theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, giảm các cấp trung gian; tinh giản biên chế được đẩy mạnh và đạt kết quả bước đầu, số lượng công chức đã giảm đi.

### **3.2.2. Cải thiện về chất lượng đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình**

Số liệu thống kê đến năm 2023 phản ánh chất lượng nhân lực công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của Hòa Bình có sự chuyển biến rõ rệt theo hướng tích cực.

Năm 2023, trình độ chuyên môn dưới đại học của ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình là 24 người (chiếm 2,15%), số còn lại đạt trình độ đại học, trên đại học là 1086 người (chiếm 97,85%). Điều đó thể hiện sự phát triển ĐNCC về mặt chất lượng là tương đối nhanh. Thực tế này góp phần đảm bảo đáp ứng nhu cầu

phát triển ngày càng nhanh của tỉnh so với các tỉnh khác thuộc cùng khu vực và điều kiện địa lý.

**Bảng 3.2. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ chuyên môn**

*Đơn vị tính: người*

Năm	Tổng	Trình độ chuyên môn				
		Tiến sĩ	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp – Sơ cấp
2019	1226	15	202	946	10	53
2020	1113	15	260	810	48	109
2021	1129	16	280	790	8	35
2022	1114	15	317	758	7	17
2023	1079	15	322	721	6	15

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

Tuy nhiên, theo xu hướng tinh giản biên chế, số lượng công chức cấp tỉnh của Hòa Bình dường như có xu hướng giảm dần qua các năm, từ mức 1.226 người vào năm 2019 xuống còn 1.079 người vào năm 2023. Song, chất lượng ĐNCC trong những năm này có sự chuyển biến theo chiều hướng tích cực.

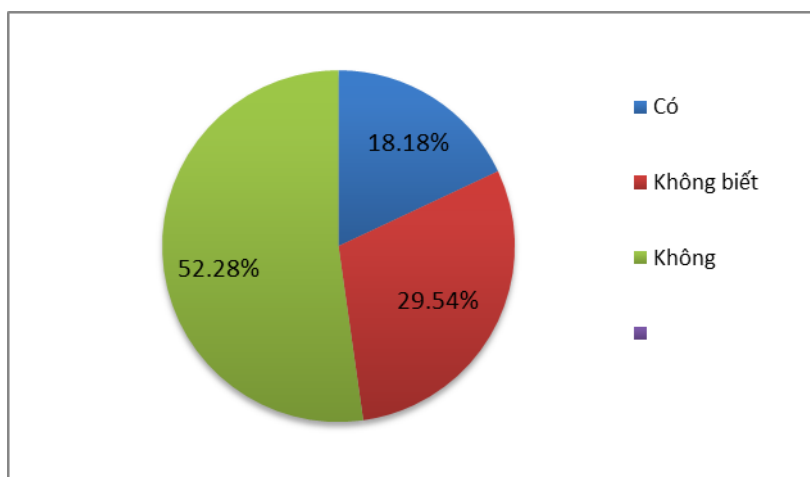
Số công chức có trình độ từ đại học trở xuống giảm dần, rõ nét nhất là ở cấp đại học. Đồng thời, số công chức có trình độ thạc sĩ, tiến sĩ tăng dần, nhất là nhóm có trình độ thạc sĩ với tốc độ tăng đột biến, từ con số 202 người (chiếm 16,47%) vào năm 2019 lên 280 người vào năm 2021; 317 người vào năm 2022 và đạt 332 người (chiếm 29,84%) vào năm 2023.

Sự cải thiện chất lượng ĐNCC trong giai đoạn vừa qua là tín hiệu tích cực trong lĩnh vực quản lý HCNN, phù hợp với định hướng chiến lược phát triển ĐNCC mà Đảng, nhà nước, cũng như địa phương đặt ra, đồng thời là nền tảng vững chắc cho phép Hòa Bình đẩy mạnh năng lực HCNN trong những năm tiếp theo.

Tuy nhiên, đó là đánh giá chung trên các cơ quan HCNN khi đi vào cụ thể từng sở ban ngành thì nhiều công chức năng lực nghiệp vụ, nhất là năng lực quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ mới. Một bộ phận không nhỏ công chức do trình độ hoặc tuổi tác đã có biểu hiện không còn khả năng vươn lên để đáp ứng yêu cầu ngày

càng cao của vị trí công việc do đòi hỏi của xã hội. Không ít công chức rời bỏ vị trí công việc sang làm việc ở khu vực kinh tế tư nhân để có thu nhập cao hơn, thoải mái ít áp lực hơn.

Kết quả điều tra về mức độ gắn bó của ĐNCC cho thấy: trong số 220 người trả lời, có 40 người trả lời là sẵn sàng rời bỏ cơ quan, đơn vị nếu có cơ hội tốt hơn, 65 người chưa nghĩ đến điều này và có 115 người là khẳng định họ sẽ gắn bó lâu dài với cơ quan, đơn vị. Số liệu trên được thể hiện rõ qua biểu đồ 2.5.



**Hình 3.2. Mức độ gắn bó với công việc của ĐNCC**

(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

Kết quả điều tra cho thấy, có 52.28% số người trả lời không muốn chuyển sang khu vực khác, đó là tỷ lệ khá cao. Tuy nhiên, tỷ lệ lựa chọn muốn chuyển nơi làm việc cũng không nhỏ với tỷ lệ 18,18%. Với mỗi đối tượng khác nhau, nguyên nhân khiến ĐNCC sẵn sàng chuyển nơi làm việc là khác nhau. Tác giả đã tổng hợp kết quả điều tra về nguyên nhân ĐNCC sẵn sàng chuyển việc và phân theo giới tính, độ tuổi có cho kết quả như trong bảng:

Bảng 4.3 số liệu cho thấy, nguyên nhân chính làm cho ĐNCC sẵn sàng bỏ việc là do tiền lương thấp, chủ yếu xuất phát từ nữ giới với độ tuổi dưới 35 tuổi. Với ĐNCC đặc biệt trong độ tuổi dưới 35 có nhiều áp lực về các khoản chi cho cuộc sống, trọng trách về kinh tế trong gia đình cao hơn. Vì vậy, mong muốn có thu nhập cao là điều mà mọi người lao động trẻ hướng đến. Cho nên lựa chọn ra đi nếu có cơ hội tốt là điều mà họ nghĩ đến đầu tiên. Ngoài nguyên nhân về thu nhập còn có một số nguyên nhân khác như ĐNCC thấy ở lại không có cơ hội phát triển hoặc do mâu thuẫn với lãnh đạo,... Tất cả những nguyên nhân này đều có tác động lớn sự gắn bó của ĐNCC. Vì vậy muốn giữ chân ĐNCC, muốn họ gắn bó với cơ quan, tổ chức thì các nhà quản lý cần phải xác định được các nguyên nhân làm giảm sự gắn bó cho ĐNCC từ đó sẽ

có các giải pháp phù hợp.

**Bảng 3.3. Mong muốn chuyển sang đơn vị khác theo giới tính và độ tuổi**

*Đơn vị: Người*

Lý do	Tổng	Theo giới		Theo tuổi		
		Nữ	Nam	< 35	35 - 45	> 45
Lương thấp	26	22	2	24	2	-
Mâu thuẫn với cấp trên	2	2	-	-	2	-
Mâu thuẫn với đồng nghiệp	-	-	-	-	-	-
Không có cơ hội phát triển	6	4	2	-	4	2
Nơi làm việc xa quá	4	4	2	2	2	-
Môi trường và ĐKLV chưa tốt	2	-	2	2	-	-
Khác	-	-	-	-	-	-
<b>Tổng</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)*

Trình độ lý luận chính trị của ĐNCC cũng có sự cải thiện tích cực trong giai đoạn 2019 – 2023, nhờ việc triển khai các khóa ĐTBĐ kiến thức về lý luận chính trị nhằm đáp ứng nhu cầu nâng cao nhận thức chính trị và khả năng lý luận chính trị cho ĐNCC, góp phần củng cố vững chắc niềm tin của ĐNCC vào định hướng lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước, bảo vệ quyền và lợi ích của người dân.

**Bảng 3.4. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của tỉnh Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ lý luận chính trị**

*Đơn vị tính: người*

Năm	Tổng	Trình độ lý luận chính trị		
		Cử nhân, cao cấp	Trung cấp	Sơ cấp
2019	1226	293	225	233
2020	1113	298	234	243
2021	1129	311	253	252
2022	1114	316	312	246
2023	1079	320	319	221

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

So sánh công chức có trình độ lý luận chính trị từ sơ cấp trở lên giai đoạn 2019 - 2023, cụ thể năm 2019 61,25% công chức có trình độ lý luận chính trị trở lên so với tổng số công chức đến năm 2023 thì tỷ lệ này là 79,7% điều này chứng tỏ được sự quan tâm, lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp, toàn diện của Tỉnh ủy, Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân tỉnh và Bộ nội vụ về công tác đào tạo bồi dưỡng công chức.

**Bảng 3.5. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ tin học**

*Đơn vị tính: người*

Năm	Tổng	Trình độ tin học	
		Trung học trở lên	Chứng chỉ
2019	1226	35	1133
2020	1113	38	1022
2021	1129	33	1014
2022	1114	32	1005
2023	1079	34	1015

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

Trong công tác quản lý và thực thi nền HCNN thì năng lực tin học cũng là một trong những kỹ năng mềm mà ĐNCC cần được trang bị, củng cố. Thực tế này càng được đẩy mạnh khi thế giới đã bước vào giai đoạn cách mạng 4.0. Kỹ năng số, kỹ thuật tin học sẽ góp phần mạnh mẽ thực hiện chủ trương tinh gọn biên chế, nâng cao hiệu quả thực thi các quy định pháp luật về HCNN. Quan điểm, chủ trương của tỉnh Hòa Bình cũng đặt yêu cầu nâng cao trình độ tin học cho ĐNCC thông qua các khóa ĐTBĐ. Nhờ vậy, đa số công chức có chứng chỉ tin học hoặc trình độ tin học từ trung học trở lên. Cụ thể, năm 2019 có 95,27% công chức có trình độ tin học (chứng chỉ, trung học trở lên), đến năm 2023 tỷ lệ này là 97,22%. Nếu xu hướng này tiếp tục được duy trì thì Hòa Bình sẽ là một trong những địa phương có tỷ lệ tin học được phổ cập đến 100% ĐNCC.

**Bảng 3.6. Chất lượng công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình thể hiện qua tiêu chí về trình độ ngoại ngữ và tiếng dân tộc**

*Đơn vị tính: người*

Năm	Tổng	Trình độ ngoại ngữ		
		Tiếng anh	Ngoại ngữ khác	Tiếng dân tộc
2019	1226	1110	14	195
2020	1113	1093	14	194
2021	1129	992	13	151
2022	1114	1019	9	172
2023	1079	1021	6	190

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

Năng lực ngoại ngữ và tiếng dân tộc của ĐNCC tỉnh Hòa Bình cũng là một trong những thước đo chất lượng. Với đặc thù là một tỉnh miền núi, cần tăng cường giao tiếp bằng tiếng dân tộc với đồng bào dân tộc thiểu số, nên một số công chức cũng cần tham gia các khóa học về tiếng dân tộc. Đây là chỉ số thích hợp đánh giá năng lực hỗ trợ đồng bào dân tộc thiểu số tiếp cận và thụ hưởng các dịch vụ liên quan đến cơ quan HCNN tại địa phương. Việc xác định chỉ báo này của tỉnh Hòa Bình được thực hiện theo Luật Cán bộ, công chức, tuy nhiên, đa số công chức trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình có chứng chỉ tiếng anh (năm 2019 có 90,54%, năm 2023 là 94,62%), số công chức có trình độ ngoại ngữ khác và tiếng dân tộc chiếm tỷ lệ ít (năm 2019 có 17,05%, năm 2023 là 18,16%).

### **3.2.3. Hợp lý về cơ cấu đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình**

Trong quá trình phát triển ĐNCC, tỉnh Hòa Bình cũng chú trọng phát triển cân đối về mặt cơ cấu theo ngạch bậc, dân tộc, giới tính.



**Bảng 3.7. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh của tỉnh Hòa Bình theo ngạch công chức**

*Đơn vị tính: người*

Ngạch	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	SL	TL	SL	TL	SL	TL	SL	TL	SL	TL
<b>CVCC</b>	15	1,22	14	1,26	11	0,97	9	0,81	9	0,81
<b>CVC</b>	186	15,17	201	18,06	186	16,47	217	19,48	217	19,48
<b>CV</b>	964	78,63	847	76,1	892	79,00	3	0,27	992	79,81
<b>Cán sự</b>	38	3,1	36	3,23	28	2,48	20	1,8	20	1,8
<b>Nhân viên</b>	23	1,87	15	1,35	12	1,06	8	0,72	8	0,72

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình.*

Giai đoạn 2019 – 2023, Cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình chưa hợp lý, có sự dịch chuyển giữa các ngạch công chức, tuy nhiên sự dịch chuyển này còn chậm (xem bảng 2.2), tỷ lệ công chức ngạch chuyên viên và tương đương trở xuống chiếm tới 82,33% (theo Thông tư số 13/2022/TT-BNV hướng dẫn xác định cơ cấu ngạch công chức thì đối với cơ quan chuyên môn, cơ quan tổ chức hành chính thuộc UBND cấp tỉnh thì tỷ lệ này không quá 50%). Thực trạng đặt ra cần phải quan tâm tới vấn đề nâng cao chất lượng và cơ cấu ĐNCC trong các cơ quan HCNN nhằm đảm bảo ĐNCC đều đã được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ và cơ cấu hợp lý góp phần tích cực vào việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ thực hiện mục tiêu ổn định chính trị, phát triển kinh tế.

*Về cơ cấu dân tộc:*

**Bảng 3.8. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình theo dân tộc**

*Đơn vị tính: người*

Năm	Tổng	Dân tộc thiểu số	Tỷ trọng(%)
2019	1226	340	27,7
2020	1113	306	27,5
2021	1129	288	25,5
2022	1114	285	25,6
<b>2023</b>	1079	282	26,1

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

Do vậy, ngoài việc cử công chức tham gia các khóa ĐTBĐ về tiếng dân tộc, Hòa Bình cũng chú trọng công tác tuyển dụng người dân tộc thiểu số vào làm việc tại các vị trí công chức tương ứng nhằm nâng cao năng lực phục vụ cộng đồng các dân tộc thiểu số. Nhờ vậy, trong cơ cấu ĐNCC phân theo dân tộc hiện nay thì tỷ lệ người dân tộc thiểu số luôn chiếm trên 25% tổng số công chức. Tỷ lệ này là hợp lý, hỗ trợ quá trình triển khai thực hiện thành công nhiệm vụ về quản lý HCNN tại địa phương.

*Về cơ cấu giới tính:*

**Bảng 3.9. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình theo giới tính**

*Đơn vị tính: người*

Năm	Tổng	Giới tính			
		Nam	Tỷ trọng (%)	Nữ	Tỷ trọng (%)
2019	1226	775	63,2	451	36,8
2020	1113	702	63,1	411	36,9
2021	1129	716	63,4	413	36,6
2022	1114	682	62,2	432	37,8
2023	1079	648	60,1	431	39,9

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

Tuy nhiên, cơ cấu giới tính lại đang có sự mất cân bằng giữa nam và nữ. Tỷ lệ nam giới được tuyển dụng vào các vị trí công chức ở tỉnh Hòa Bình luôn cao hơn (trên 60%) so với tỷ lệ tương ứng của nữ giới (chỉ dưới 40%), cụ thể năm 2019 tỷ lệ công chức giới tính nam chiếm 63.2% đến năm 2023 tỷ lệ này là 60.1%. Mặc dù vậy, khoảng cách chênh lệch này dường như đang có xu hướng thu hẹp qua các năm. Nguyên nhân do Hòa Bình là tỉnh miền núi có nền văn hóa đa dạng, với nhiều dân tộc sinh sống bên cạnh những giá trị tốt đẹp bảo tồn và phát triển thì vẫn còn các hủ tục, quan niệm lạc hậu như: trọng nam khinh nữ, phụ nữ là ở nhà chăm sóc gia đình, con cái,..... nên cơ hội học tập và việc làm của phụ nữ bị hạn chế hơn so với nam giới.

Về cơ cấu tuổi:

**Bảng 3.10. Cơ cấu công chức trong các cơ quan HCNN cấp tỉnh ở Hòa Bình theo độ tuổi**

*Đơn vị tính: người*

Năm	Tổng	Độ tuổi			
		Dưới 30	30-40	40-50	Trên 50
2019	1226	130	480	380	236
2020	1113	110	463	344	196
2021	1129	101	484	379	165
2022	1114	92	474	413	135
2023	1079	89	430	413	147

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

Về thực trạng cơ cấu độ tuổi công chức trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình có sự chuyển dịch theo hướng tích cực, cụ thể là: ĐNCC phần lớn ở độ tuổi 30-50, đang nằm trong khoảng tuổi đã có kinh nghiệm, đang trong thời kỳ đỉnh cao của sự nhiệt huyết và sáng tạo. Cơ cấu này đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ nhưng trong tương lai tỷ lệ như vậy sẽ gây ra hẫng hụt đội ngũ công chức kế cận.

Với cơ cấu về ngạch bậc, dân tộc, giới tính, độ tuổi và trình độ chuyên môn của ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình hiện nay, có thể khẳng định, đây là ĐNCC có trình độ, nhưng cơ cấu ngạch bậc chưa hợp lý nên vẫn cần phải PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

### **3.3. Thực trạng chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình**

#### **3.3.1. Chính sách thu hút, tuyển dụng đội ngũ công chức**

Nhà nước giữ vai trò định hướng phát triển và điều tiết đối với PTNNL thông qua việc ban hành các chiến lược, quy hoạch, kế hoạch và chương trình PTNNL quốc gia, ngành, địa phương.

Trên cơ sở các chính sách của trung ương, tỉnh Hòa Bình đã cụ thể hóa và ban hành: Nghị quyết số 35/NQ-HĐND ngày 22 tháng 7 năm 2005 của HĐND tỉnh Hòa Bình về việc quy định một số chính sách khuyến khích cán bộ, công chức học tập và thu hút, tiếp nhận, sử dụng người có trình độ cao về công tác tại tỉnh giai đoạn 2005-2015; Nghị quyết số 04-NQ/TU ngày 23/12/2011 của Tỉnh ủy Hòa Bình về phát triển

nhân lực giai đoạn 2011-2015, định hướng đến năm 2020; Quyết định số 109/QĐ-HĐND ngày 17/1/2012 phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2011 – 2020; Quyết định số 19/2022/QĐ-HĐND 10/6/2022 Ban hành quy định về quản lý tổ chức bộ máy, biên chế, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động trong cơ quan, tổ chức hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp có vốn nhà nước thuộc thẩm quyền quản lý của UBND tỉnh Hòa Bình. Quyết định đưa ra về tổ chức bộ máy của các cơ quan HCNN thuộc UBND tỉnh, quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của các cơ quan. Đồng thời, UBND tỉnh cũng ban hành Kế hoạch số 67/KH-UBND ngày 12/4/2019 về thu hút, tạo nguồn cán bộ, công chức từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ; Để thực hiện cụ thể mục tiêu thu hút và tuyển dụng công chức căn cứ Quyết định số 2672/QĐ-UBND ngày 11/11/2022, UBND tỉnh Hòa Bình ban hành Kế hoạch tuyển dụng công chức làm việc tại các Sở, ban, ngành tỉnh Hòa Bình năm 2022, đồng thời Sở Nội vụ ban hành thông báo số 4053/TB-SNV về chỉ tiêu, cơ cấu tuyển dụng công chức của tỉnh Hòa Bình năm 2022; Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ tỉnh Hòa Bình lần thứ XVII, nhiệm kỳ 2020 – 2025; Quyết định số 959-QĐ/TU ngày 11/9/2023 của Tỉnh ủy phê duyệt danh sách cán bộ tham gia Đề án số 10 về xây dựng đội ngũ cán bộ trẻ, cán bộ nữ, cán bộ là người dân tộc thiểu số tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2022 – 2025, định hướng đến năm 2030. Mặc dù, không có chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN riêng, nhưng trong những chính sách cũng đã đề cập đến đối tượng công chức trong các cơ quan HCCNN đó là:

*Mục tiêu chính sách:* mục tiêu nhằm tạo ra cơ cấu ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa bình phù hợp đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc và chiến lược phát triển của tỉnh Hòa Bình, trong thời gian qua UBND tỉnh Hòa Bình cũng đã đặc biệt quan tâm trong việc thu hút và tuyển dụng ĐNCC.

*Đối tượng:* là những người có bằng đại học trở lên thuộc chuyên ngành phù hợp với vị trí tuyển dụng, đồng thời biết một ngoại ngữ từ trình độ B trở lên, cũng như có khả năng sử dụng thành thạo máy vi tính.

*Mức hỗ trợ thu hút:* Được bổ nhiệm, xếp ngạch, đồng thời được hưởng phụ cấp tăng thêm bằng 100% mức lương theo hệ số lương hiện hưởng. Phụ cấp tăng thêm không dùng để tính đóng hưởng chế độ bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm y tế. Thời gian hưởng phụ cấp tăng thêm không quá 05 năm kể từ ngày có quyết định tuyển dụng.

Trên thực tế, căn cứ định hướng quy hoạch phát triển ĐNCC, Sở Nội vụ xây dựng kế hoạch biên chế hàng năm (dựa trên đề xuất của các cơ quan) dựa trên chỉ tiêu biên chế được UBND tỉnh Hòa Bình giao và thực trạng cơ cấu, trình độ chuyên môn của ĐNCC của các cơ quan với mục tiêu thực hiện chức năng, nhiệm vụ và kế hoạch

kiện toàn tổ chức bộ máy, cải cách hành chính. Theo đó, giai đoạn 2015-2020 là thời kỳ mà tỉnh Hòa Bình thực hiện tổ chức, sắp xếp lại các cơ quan HCNN, nên việc xác định chuyên ngành ưu tiên tuyển dụng ĐNCC được điều chỉnh theo hướng linh hoạt là thi tuyển và xét tuyển.

Quy trình thi tuyển, xét tuyển được Sở Nội vụ thông báo cụ thể về danh mục các chuyên ngành phù hợp sẽ tiếp nhận, bố trí công tác. Dựa theo nội dung thông báo mà các đơn vị xác định điều kiện về chuyên ngành đào tạo, phẩm chất, kỹ năng, kinh nghiệm... theo vị trí dự tuyển.

Nghiên cứu các văn bản quy định về chính sách thu hút và tuyển dụng, bố trí và sử dụng ĐNCC của tỉnh Hòa Bình so với một số địa phương khác cho thấy:

**Bảng 3.11. So sánh mức thu hút ĐNCC tỉnh Hòa Bình với một số địa phương**

STT	Đối tượng	Mức hỗ trợ (triệu đồng)		
		Hòa Bình <i>Nghị quyết số 53/2017/NQ-HĐND ngày 13/7/2017</i>	Quảng Nam <i>Nghị quyết số 52/2018/NQ-HĐND ngày 6/12/2018</i>	Sơn La <i>Nghị quyết số 90/2014/NQ - HĐND</i>
1	<b>Hỗ trợ một lần ban đầu</b>			Cam kết ít nhất 7 năm làm việc
	Giáo sư - Tiến sĩ	100	-	-
	Phó Giáo sư - Tiến sĩ	80	-	-
	Tiến sĩ	50	300	70 lần lương CS
	Thạc sĩ	-	100	-
	Chuyên gia đầu ngành từng đợt	-	-	-
	Đại học	-	Xuất sắc: 50 Giỏi: 30	40
2	<b>Hỗ trợ điều kiện sinh hoạt</b>			-
	Tiền thuê nhà	-		-
	Mua đất làm nhà 1 lần	-	100	-

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

Nghiên cứu và so sánh chính sách thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình với Quảng Nam cho thấy:

*Về đối tượng thu hút:* chính sách thu hút của Hòa bình chưa đảm bảo tính toàn diện, bởi trong chính sách chưa tính đến 3 nhóm đối tượng là Thạc sĩ, chuyên gia và sinh viên tốt nghiệp đại học chưa có biện pháp thu hút trực tiếp đối với nhóm đối tượng này.

*Về mức hỗ trợ:* mức hỗ trợ thu hút theo quy định của tỉnh Hòa Bình quy định so với mức hỗ trợ vào cùng thời điểm của một số tỉnh khác còn rất “khiêm tốn”. So với mức hỗ trợ của tỉnh Quảng Nam tùy thuộc đối tượng từ 30-300 triệu đồng trong khi ở Hòa Bình chỉ từ 50-100 triệu đồng, ở Sơn La là 20-150 triệu đồng, đối tượng là Thạc sĩ, chuyên gia và sinh viên tốt nghiệp đại học còn không có hỗ trợ đây là một nguyên nhân làm giảm sức hấp dẫn của chính sách thu hút, tuyển dụng của tỉnh Hòa Bình.

Ngoài ra, thì tỉnh Hòa Bình chưa có thêm bất cứ chính sách nào hỗ trợ như: hỗ trợ tiền thuê nhà, mua đất làm nhà,....

Như vậy, đến nay các chính sách thu hút và tuyển dụng ĐNCC của tỉnh Hòa Bình đang vận hành đầy đủ quy định của Nhà nước. Song nhóm chính sách này vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau:

(i) Chính sách tuyển dụng ĐNCC đang gặp khó khăn do hiện nay các cấp, các ngành trong giai đoạn thực hiện tinh giản biên chế, số lượng biên chế giao cho ngành do đó cũng bị hạn chế trong những năm gần đây.

(ii) Chính sách khuyến khích và đãi ngộ đối với nhân lực trình độ cao về nhận công tác tại tỉnh Hòa Bình kém hấp dẫn, hạn hẹp, thiếu tính chủ động. Ngoài việc thụ hưởng các chính sách tăng cường nhân lực trình độ cao cho tuyến cơ sở của Trung ương, mặc dù Tỉnh đã có ưu đãi tuy nhiên có thể thấy chính sách thu hút, tuyển dụng và bố trí sử dụng ĐNCC công tác tại tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2015 – 2020 chưa đủ hấp dẫn, nên chưa có tác động mạnh mẽ đến việc thu hút ĐNCC về làm việc tại tỉnh. Hiện nay, việc thu hút nhân tài từ các nơi khác về rất khó khăn, hầu như không có kết quả. Do đó trong thời gian tới HĐND tỉnh Hòa Bình cần xem xét, điều chỉnh chính sách, trong đó đặc biệt quan tâm đến việc đề bố trí, cân đối nguồn ngân sách phù hợp, góp phần gia tăng sức hấp dẫn của chính sách thu hút, tạo điều kiện thuận lợi để Hòa Bình có thể thu hút được ĐNCC có trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm về công tác tại các cơ quan HCNN của tỉnh.

*Kết quả thực hiện chính sách*

Trong cả giai đoạn 2011-2020, cả tỉnh đã thu hút được 02 sinh viên tốt nghiệp Đại học loại xuất sắc về công tác tại các cơ quan, đơn vị thuộc Ủy ban nhân dân thành phố Hòa Bình và Sở Lao động Thương binh và Xã hội theo Nghị quyết số 119/2015/NQ-HĐND ngày 03 tháng 7 năm 2015 của Hội đồng nhân dân tỉnh; tuyển dụng được 160 công chức tốt nghiệp Đại học chính quy loại khá trở lên về công tác tại các xã, phường, thị trấn của tỉnh để bổ sung, thay thế cho đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã không đạt chuẩn về trình độ đào tạo, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước ở cơ sở.

**Bảng 3.12. Kết quả thu hút, tuyển dụng ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình 2019 -2023**

*Đơn vị: Người*

Năm	Số lượng kế hoạch TD	Số lượng thực tế	Số lượng trúng tuyển	Trình độ chuyên môn		
				Đại học	Thạc sỹ	Tiến sỹ
2019	13	50	13	13	-	-
2020	12	48	12	12	-	-
2021	14	52	14	14	-	-
2022	15	36	14	14	-	-
2023	18	49	15	15	-	-

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình*

Theo số liệu của Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2019 – 2023 triển khai thực hiện kế hoạch thu hút, tuyển dụng công chức tỉnh Hòa Bình đã tuyển được 68 người vào các cơ quan HCNN, đạt 94,44% kế hoạch tuyển dụng công chức của các cơ quan này, trong đó 100% công chức có trình độ đại học. Đây là con số cho thấy kết quả thực hiện công tác thu hút tuyển dụng công chức của địa phương triển khai còn nhiều hạn chế, chưa thu hút được đội ngũ nhân lực có trình độ cao tham gia tuyển dụng.

Thực hiện Công văn số 2424/BNV-CCVC ngày 09 tháng 5 năm 2017 của Bộ Nội vụ về việc hướng dẫn thực hiện Đề án thí điểm đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo, quản lý cấp Vụ, cấp Sở, cấp phòng; ngày 24 tháng 11 năm 2017 Ban Thường vụ Tỉnh ủy Hòa Bình đã ban hành Kế hoạch số 118-KH/TU về thí điểm thi tuyển lãnh đạo quản lý cấp sở, cấp phòng và tương đương. Từ năm 2017 đến nay, đã tổ chức tuyển

chọn theo nguyên tắc cạnh tranh đối với 05 chức danh cấp phó tại 04 Sở, Ban, ngành thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh; các chức danh lãnh đạo cấp phòng và tương đương tại 04 Sở, Ban, ngành, 04 đơn vị cấp huyện; tổng số có 23 thí sinh đăng ký dự tuyển và có 12 thí sinh trúng tuyển, trong đó 03 lãnh đạo cấp phó của 02 Sở, Ban, ngành và 09 lãnh đạo cấp phòng và tương đương.

Quyết định số 19/2022/QĐ-UBND ngày 10/06/2022 của UBND tỉnh Hòa Bình về quản lý tổ chức bộ máy, biên chế, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động trong cơ quan, tổ chức hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp có vốn nhà nước thuộc thẩm quyền quản lý của UBND tỉnh Hòa Bình, trong quyết định có nội dung về trách nhiệm UBND tỉnh, Sở Nội vụ và các cơ quan HCNN trong tuyển dụng công chức của tỉnh Hòa Bình. Số lượng công chức trong các cơ quan HCNN của được tuyển dụng giai đoạn 2019 – 2023 không tăng lên qua các năm, đó là thể hiện tính hiệu quả của quá trình tổ chức bộ máy, cải cách hành chính trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình thời gian qua.

Mặc dù đã có kết quả cụ thể, góp phần vào sự phát triển ĐNCC, nhưng công tác tuyển dụng tỉnh Hòa Bình vẫn còn tồn tại những bất cập, cụ thể là:

- Công tác tuyển dụng được thực hiện công khai, song tiêu chuẩn tuyển dụng vẫn còn nặng nề về bằng cấp, hình thức thi tuyển vẫn chưa được đổi mới, vẫn chỉ căn cứ vào những tiêu thức định tính chung.

- Do sự hạn chế về nguồn cung nhân lực và vẫn còn tồn tại cơ chế “xin-cho” trong cách tuyển dụng làm cho công tác tuyển dụng chưa đúng người, đúng việc.

- Quy định về điều kiện của người dự tuyển công chức còn thiếu thống nhất trong áp dụng triển khai. Việc tuyển dụng công chức phải căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế được giao và tất yếu trong bản mô tả công việc phải xác định rõ ngành, chuyên ngành của vị trí việc làm. Đây là cơ sở để xác định chuyên môn của người dự tuyển cần tuyển dụng. Tuy nhiên, các bản mô tả công việc để xác định chức danh, tiêu chuẩn, yêu cầu đối với từng vị trí vẫn chưa xác định chính xác, đầy đủ các chuyên ngành của vị trí việc làm.

- Công tác tuyển dụng công chức còn nhiều hạn chế, chất lượng chưa cao, chưa đồng đều, có nơi còn xảy ra sai phạm, tiêu cực. Chủ trương thu hút nhân tài chậm được cụ thể hóa bằng các cơ chế, chính sách phù hợp; kết quả thu hút trí thức trẻ và người có trình độ cao chưa đạt yêu cầu.



Nguyên nhân của việc thu hút, tuyển dụng ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình trong giai đoạn vừa qua còn gặp nhiều khó khăn là do thu nhập bình quân của ĐNCC còn thấp hơn so với khu vực tư, chế độ đãi ngộ của tỉnh chưa được hấp dẫn so với các địa phương khác mặc dù HĐND tỉnh đã có chủ trương và chính sách thu hút. Vì vậy tỉnh Hòa Bình cần xem xét để trong giai đoạn tới có những điều chỉnh thích hợp trong công tác thu hút nguồn nhân lực, đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao. Các cơ quan quản lý của tỉnh có thể xem xét mở rộng đối tượng thu hút đến các đối tượng là sinh viên những năm cuối và có kết quả học tập tốt tại một số trường đại học để có thể hỗ trợ kinh phí ngay từ giai đoạn này đối với những ứng viên tiềm năng.

### **3.3.2. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp đội ngũ công chức**

Thực hiện những chủ trương, chính sách của trung ương, tỉnh Hòa Bình đã ban hành chính sách hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức. Từ 2018 ban hành Nghị quyết số 116/2018/NQ-HĐND ngày 06 tháng 12 năm 2018 Quy định mức chi cụ thể cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức đối với các cơ quan, tổ chức, đơn vị thuộc tỉnh Hòa Bình; Quyết định số 34/2019/QĐ-UBND ngày 12/9/2019 về quy chế ĐTBĐ công chức thay thế cho Quyết định số 10/2016/QĐ-UBND ngày 12/4/2016; Kế hoạch số 59/KH-UBND ngày 17 tháng 05 năm 2016 của UBND tỉnh về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2016 – 2025.

*Mục tiêu chính sách:* Trang bị kiến thức, kỹ năng, phương pháp thực hiện nhiệm vụ trong hoạt động công vụ của cán bộ, công chức góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, chuyên nghiệp, có phẩm chất đạo đức tốt, có bản lĩnh chính trị và năng lực, đáp ứng yêu cầu phục vụ nhân dân, sự nghiệp phát triển của đất nước. trang bị, cập nhật kiến thức, kỹ năng, phương pháp thực hiện nhiệm vụ của công chức phục vụ sự nghiệp phát triển của tỉnh.

*Mục tiêu cụ thể:* Trong năm 2023 mở 206 lớp ĐT, BD công chức về lý luận chính trị, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch/bậc, chức vụ, chức danh, vị trí việc làm với 16.549 lượt học viên; thực hiện “chương trình quốc gia về học tập ngoại ngữ cho cán bộ, công chức giai đoạn 2019 – 2030” dành cho 120 người.

*Đối tượng chính sách:* Những công chức thuộc diện thực hiện ĐTBĐ theo chủ trương của Ban Thường vụ Tỉnh ủy, UBND tỉnh và các quy định cụ thể khác.

Trong quy chế tại điều 5 quy định công chức được cử đi ĐTBĐ phải thuộc diện

nằm trong kế hoạch hàng năm của đơn vị, cụ thể:

- *Đối với đào tạo trình độ sau đại học*: công chức được cử đi đào tạo theo chương trình tiến sĩ, thạc sĩ phải đáp ứng các điều kiện :

(i) Có thời gian công tác từ đủ 3 năm trở lên (không kể thời gian tập sự) và có 2 năm liên tục liền kề trước thời điểm được cử đi đào tạo hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên.

(ii) Không quá 40 tuổi tính từ thời điểm được cử đi đào tạo sau đại học lần đầu.

(iii) Có cam kết thực hiện nhiệm vụ, công vụ tại các cơ quan thuộc thẩm quyền quản lý của tỉnh sau khi hoàn thành chương trình đào tạo trong thời gian ít nhất gấp 2 lần thời gian đào tạo.

(iv) Chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí việc làm hoặc chức danh quy hoạch.

- *Đối với đào tạo trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học*: tỉnh Hòa Bình chỉ cử đi đào tạo đối với các trường hợp:

(i) Đào tạo để đạt chuẩn và nâng cao trình độ đối với các chức danh công chức theo yêu cầu của đơn vị.

(ii) Cán bộ, công chức có 2 năm liên tục gần nhất hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên; có cam kết thực hiện nhiệm vụ tại đơn vị sau khi hoàn thành chương trình đào tạo trong thời gian ít nhất gấp 2 lần thời gian đào tạo.

(iii) Công chức không thuộc đối tượng trên, nhưng có nhu cầu, nguyện vọng thì được xem xét cử đi đào tạo ngoài kế hoạch, học ngoài giờ làm việc. Trong trường hợp này, cá nhân tự chi trả mọi kinh phí liên quan đến khóa đào tạo.

- *Đối với các chương trình bồi dưỡng*: khi công chức đáp ứng đủ điều kiện và phù hợp với nhu cầu thì được cử tham gia các khóa bồi dưỡng đạt chuẩn theo chức vụ lãnh đạo, quản lý, theo ngạch/bậc hoặc nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

*Nội dung ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp tập trung vào*: nguyên tắc căn bản là căn cứ vào tiêu chuẩn ngạch công chức, vị trí việc làm; gắn với công tác sử dụng, quản lý cán bộ, công chức, phù hợp với kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và nhu cầu xây dựng, PTĐNCC của cơ quan, đơn vị. Các trình độ đào tạo trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học và sau đại học; Đào tạo lý luận chính trị từ trung cấp đến cao cấp và cử nhân; Bồi dưỡng lý luận chính trị, kiến thức quốc phòng an ninh, kỹ năng quản lý nhà

nước, quản lý chuyên ngành, chuyên môn, nghiệp vụ; Bồi dưỡng đạo đức công vụ - nghề nghiệp, kiến thức hội nhập quốc tế, tin học, ngoại ngữ, tiếng dân tộc thiểu số và các nội dung khác theo yêu cầu của tỉnh.

*Mức hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng:*

(i) Kinh phí đào tạo cán bộ, công chức ở trong nước được bố trí trong dự toán hàng năm của cơ quan, đơn vị quản lý cán bộ, công chức và được sử dụng để chi cho các nội dung sau:

- Chi phí dịch vụ đào tạo và các khoản chi phí bắt buộc phải trả cho các cơ sở đào tạo: Theo hoá đơn của cơ sở đào tạo nơi cán bộ, công chức được cử đi đào tạo hoặc theo hợp đồng cụ thể do cấp có thẩm quyền ký kết.

- Chi hỗ trợ kinh phí mua tài liệu học tập bắt buộc không quá 300.000 đồng/năm.

(ii) Mức chi hỗ trợ một phần tiền ăn trong thời gian đi học tập trung: 20.000 đồng/ người/ ngày.

(iii) Mức chi hỗ trợ chi phí đi lại từ cơ quan đến nơi học tập (một lượt đi và về; nghỉ lễ; nghỉ tết) thực hiện theo nội dung quy định tại Điều 4 Nghị quyết số 53/2017/NQ-HĐND ngày 13/7/2017 của Hội đồng nhân dân tỉnh Hòa Bình Quy định mức chi cụ thể về chế độ công tác phí, chế độ chi hội nghị đối với các cơ quan, tổ chức, đơn vị thuộc tỉnh Hòa Bình.

(iv) Mức chi hỗ trợ các cán bộ, công chức là nữ giới và người dân tộc thiểu số được cử đi đào tạo theo các chính sách, chế độ quy định của pháp luật về bình đẳng giới và công tác dân tộc; kinh phí hỗ trợ 60.000 đồng/tháng.

(v) Mức chi thanh toán tiền thuê chỗ nghỉ cho cán bộ, công chức trong những ngày đi tập trung học tại cơ sở đào tạo (trong trường hợp cơ sở đào tạo và đơn vị tổ chức đào tạo xác nhận không bố trí được chỗ nghỉ): 1.000.000 đồng/ người/ tháng.

So sánh chính sách ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp của tỉnh Hòa Bình với Quảng Nam và Sơn La cho thấy mức hỗ trợ ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp là còn thấp hơn và chưa khuyến khích ĐNCC.

**Bảng 3.13. So sánh mức hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng của tỉnh Hòa Bình với địa phương khác**

STT	Đối tượng đào tạo	Mức hỗ trợ		
		Hòa Bình <i>Nghị quyết số 53/2017/NQ-HĐND ngày 13/7/2017</i>	Quảng Nam <i>Nghị quyết số 52/2018/NQ-HĐND ngày 6/12/2018</i>	Sơn La <i>Nghị quyết số 88/2018/NQ-HĐND ngày 8/12/2018</i>
1	Sau đại học	100% chi phí đào tạo	Tiến sỹ: 39 Thạc sỹ: 19	- Tiến sỹ trong nước: 70 (bò) - Tiến sỹ nước ngoài: 900 - Thạc sỹ trong nước: 45 - Thạc sỹ nước ngoài: 700
2	Đại học	100% chi phí đào tạo	-	20
3	Đào tạo, bồi dưỡng thời hạn trên 3 tháng (học ngoài tỉnh)	-	-	4 (bò)
4	Học lý luận chính trị (học ngoài tỉnh)	-	-	- Cao cấp lý luận: 8 - Cử nhân khối LLCT: 16
5	Bồi dưỡng kiến thức QLNN (học ngoài tỉnh)	-	-	- Ngạch CVCC: 4 - Ngạch CC: 1.5 (bò)

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

*Kết quả thực hiện chính sách:*

Trong cả giai đoạn 2015 – 2020, tỉnh Hòa Bình đã mở 961 lớp ĐTBĐ với 76.036 lượt học viên tham gia, trong đó có 28 lớp bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch/bậc công chức, 21 lớp bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức vụ lãnh đạo - quản lý, 55 lớp đào tạo lý luận chính trị và 728 lớp bồi dưỡng theo vị trí việc làm.

**Bảng 3.14. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng ĐNCC trong các cơ quan HCNN  
tại Hòa Bình năm 2019 - 2023**

STT	Nội dung đào tạo	2019	2020	2021	2022	2023
	<b>Tổng</b>	2601	2877	2828	4461	4966
1	<b>Lý luận chính trị</b>	346	250	250	171	400
	Cao cấp	150	100	90	91	160
	Trung cấp	196	150	160	80	240
2	<b>Quản lý nhà nước</b>	165	115	125	120	170
	Chuyên viên cao cấp	15	12	13	10	17
	Chuyên viên chính	50	50	52	40	55
	Chuyên viên	100	53	60	70	98
3	<b>Chuyên môn</b>	1	3	6	12	31
	Tiến sĩ	-	-	-	1	10
	Thạc sĩ	1	3	5	10	20
	Đại học	-	-	1	1	1
4	<b>Kiến thức, kỹ năng chuyên ngành, VTVL</b>	1500	1869	1776	2235	2441
	Chuyên viên cao cấp	10	10	12	15	24
	Chuyên viên chính	150	787	778	860	940
	Chuyên viên	1175	1000	900	1275	1439
	Cán sự	70	60	50	55	8
	Công chức tập sự	95	70	60	50	30
5	<b>Kỹ năng lãnh đạo, quản lý</b>	200	227	225	365	312
	Cấp Sở	6	7	7	9	92
	Cấp Phòng	194	220	218	356	220
6	<b>Quốc phòng – An ninh</b>	298	312	345	398	400
7	<b>Ngoại ngữ, tin học</b>	45	51	50	1100	1140
8	<b>Tiếng dân tộc</b>	46	50	51	60	72

(Nguồn Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình)

Trong giai đoạn 2019 – 2023, mặc dù ảnh hưởng của dịch bệnh, nhưng UBND tỉnh đã phê duyệt kế hoạch ĐT, BD ĐNCC theo từng năm và chỉ đạo các cơ quan, đơn vị triển khai thực hiện kế hoạch sau khi được phê duyệt. Kết quả số lượt công chức

tham gia ĐT, BD tăng qua các năm. Việc ĐT, BD theo tiêu chuẩn ngạch công chức, ĐT, BD theo tiêu chuẩn chức vụ, chức danh lãnh đạo, quản lý và yêu cầu của vị trí việc làm đã được tổ chức tập chung; chất lượng ĐT, BD từng bước được nâng lên, học viên sau khi tham gia ĐT, BD đã vận dụng kiến thức được học áp dụng vào thực tiễn có hiệu quả, tham mưu, thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao; năng lực, kỹ năng tác nghiệp của ĐNCC sau ĐT, BD được nâng lên rõ rệt. Các cơ quan, đơn vị đã quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi để ĐNCC được học tập nâng cao trình độ chuyên môn, được bồi dưỡng hoàn thiện theo tiêu chuẩn ngạch công chức và vị trí việc làm hiện đảm nhiệm.

Để tham gia các khóa ĐT, BD ĐNCC cần thực hiện hồ sơ theo những yêu cầu cụ thể, bao gồm:

- (i) Công văn của đơn vị đính kèm danh sách trích ngang theo vị trí việc làm.
- (ii) Đơn xin đi học.
- (iii) Bản cam kết tiếp tục thực hiện nhiệm vụ sau khi hoàn thành chương trình đào tạo.
- (iv) Phiếu đánh giá, phân loại công chức của 2 năm liên tục gần nhất.
- (v) Bản sao chứng thực các văn bản như: quyết định tuyển dụng, quyết định công nhận hết thời gian tập sự, giấy báo nhập học.
- (vi) Bản sao đề án, chương trình liên kết đào tạo giữa cơ sở đào tạo nước ngoài với cơ sở đào tạo trong nước đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt. Quy định này chỉ áp dụng đối với công chức đề nghị cử đi đào tạo ở nước ngoài.

Với chính sách trên, khi được cử tham gia các khóa ĐTBĐ, công chức tỉnh Hòa Bình được hưởng chính sách hỗ trợ theo từng chương trình cụ thể. Nhờ vậy, kết quả phỏng vấn sâu cho thấy *“nhìn chung, các chính sách ĐTBĐ công chức đã góp phần nâng cao trình độ, năng lực, phẩm chất và phát triển ĐNCC của tỉnh”*

Trên thực tế, hàng năm, các đơn vị trong tỉnh Hòa Bình căn cứ vào quy hoạch phát triển ĐNCC để xây dựng kế hoạch và đăng ký nhu cầu ĐTBĐ công chức, sau đó gửi về Sở Nội vụ để tổng hợp. Trên cơ sở đó, Sở Nội vụ chủ trì, phối hợp với Sở Tài chính và các đơn vị liên quan thẩm định, tổng hợp, xây dựng kế hoạch ĐTBĐ rồi trình UBND tỉnh.

Do vậy, bên cạnh những mặt đạt được thì chính sách ĐTBĐ của tỉnh Hòa Bình cũng còn những hạn chế. Kết quả rà soát báo cáo triển khai chính sách phát triển ĐNCC tại tỉnh Hòa Bình và trích đoạn nội dung phỏng vấn sâu ĐNCC cho thấy, những hạn chế

này nguyên nhân chủ yếu:

Theo giải thích của công chức quản lý thì “*Nguyên nhân cơ bản nhất của việc triển khai chưa hiệu quả chính sách ĐTBĐ là do tỉnh Hòa Bình thuộc nhóm các tỉnh nghèo nhất trong cả nước, nguồn thu ngân sách địa phương còn hạn hẹp, trong khi đó, địa phương cần ưu tiên chi triển khai các vấn đề KT - XH trọng điểm khác. Chính sự hạn chế này khiến cho công tác ĐT, BD chưa đáp ứng kịp nhu cầu*”

Tóm lại, chính sách ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp ĐNCC là rất quan trọng tạo điều kiện thuận lợi cho việc PTĐNCC tại Hòa Bình. Chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với đối tượng, đáp ứng theo yêu cầu vị trí công việc của cán bộ, công chức, viên chức, đi sâu vào kỹ năng, tập trung trang bị các kiến thức chung về pháp luật, quản lý hành chính, quản lý kinh tế, quản lý văn hoá, trách nhiệm và đạo đức công vụ và các kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với chức danh vị trí việc làm. Mặc dù vậy, chính sách ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp của tỉnh Hòa Bình khi triển khai vẫn còn một số điểm tồn tại như sau:

- Mặc dù nhận được sự quan tâm từ Đảng ủy và chính quyền các cấp, song ngân sách dành cho việc triển khai chính sách ĐT, BD còn "rất khiêm tốn", thiếu tính khuyến khích, động viên ĐNCC học tập nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng. Hơn nữa mặc dù quan tâm nhưng ngân sách Tỉnh dành cho đào tạo, bồi dưỡng ĐNCC còn "rất khiêm tốn" bởi Hòa Bình vẫn còn là tỉnh nghèo nên thực tiễn đào tạo vẫn chưa đáp ứng kịp nhu cầu cả về số lượng và chất lượng.

- Chính sách ĐT, BD đặc thù đối với địa phương có điều kiện KT-XH đặc biệt khó khăn như chính sách cử tuyển, chính sách đưa sinh viên tốt nghiệp suất sắc về, cán bộ khoa học trẻ đã được triển khai nhưng quy mô, hiệu quả còn hạn chế.

- Chính sách ĐT, BD chưa gắn liền với chế độ thưởng phạt, chế tài xử lý, chưa gắn với hiệu quả công việc nên một số ít công chức tuy đã được ĐT, BD song chưa thực sự tham mưu, thực hiện hiệu quả nhiệm vụ, công vụ vẫn còn hạn chế, hiệu quả công việc chưa cao.

- Một số chương trình đào tạo còn trùng lặp về nội dung, chưa được cập nhật, bổ sung, chưa sát với yêu cầu công việc của cán bộ, công chức. Đánh giá và phân loại công chức còn thiếu các tiêu chí định lượng; còn nhiều bất cập như: quy định phải có ít nhất 01 công trình khoa học, đề án, đề tài hoặc sáng kiến được áp dụng và mang lại hiệu quả... không phù hợp với một số ngành, lĩnh vực; quy định về xếp loại,

### 3.3.3. Chính sách đãi ngộ đội ngũ công chức

*Chính sách đãi ngộ:* Việc đãi ngộ đối với công chức luôn được lãnh đạo tỉnh Hòa Bình chú ý vì nó là một yếu tố quan trọng nhằm tạo nên động lực làm việc, tăng hiệu quả làm việc. Việc đãi ngộ dưới dạng tiền lương và các khoản trợ cấp thuộc quỹ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế trong trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động ... Vì vậy tiền lương, bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế là những khoản thu nhập chính của công chức.

\* *Chính sách tiền lương:* Hiện nay, chế độ tiền lương và các khoản phụ cấp cho ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình được áp dụng theo đúng các chính sách của Nhà nước, bao gồm:

*Lương cơ bản:* Lương cơ bản được tính dựa trên mức lương cơ sở cụ thể như sau:

$$\text{Lương cơ bản} = \text{Mức lương cơ sở} \times \text{Hệ số lương}$$

Trong đó:

- Hệ số lương: Phụ thuộc vào từng ngành nghề, lĩnh vực, chức vụ. Theo quy định của Nghị định số 204/2004/NĐ-CP, hệ số lương cơ bản được chia như sau: bậc trung cấp: 1,86; bậc cao đẳng: 2,1; bậc đại học: 2,34. Hệ số lương cơ bản này sẽ được áp dụng với những người lao động mới ra trường. Con số này có thể thay đổi theo từng trình độ chuyên môn và cấp bậc khác nhau.

- Mức lương cơ sở hiện hành được Nhà nước quy định căn cứ vào tình hình thực tế, sự phù hợp với khả năng ngân sách nhà nước, chỉ số giá tiêu dùng và tốc độ tăng trưởng kinh tế của đất nước ở các thời điểm khác nhau. Trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội những năm gần đây mức lương cơ sở liên tục tăng để có thể đáp ứng được nhu cầu cơ bản của cán bộ, công chức những người làm việc trong các cơ quan và bộ máy nhà. Mức lương cơ sở qua các năm từ 2004 đến 2019 liên tục tăng, mức tăng giữa các năm không đều nhau. Mức lương cơ sở 1,49 triệu đồng, đây là mức được áp dụng từ năm 01/7/2019. Nhận định về sự phát triển kinh tế - xã hội trong năm 2020 cùng với mức tiêu dùng tăng cao, tại kỳ họp thứ 8, Quốc hội khóa XIV vừa qua đã chính thức thông qua Nghị quyết về dự toán ngân sách nhà nước năm 2020. Trong đó đề xuất tăng lương cơ sở năm 2020 từ mức 1.490.000 đồng/tháng lên 1.600.000 đồng/tháng sẽ áp dụng từ ngày 01/7/2020. Tuy nhiên, theo Nghị quyết số 128/2020/QH14 ngày 12/11/2020 của Quốc hội về dự toán ngân sách nhà nước năm 2021 thì Quốc hội đã quyết định chưa thực hiện điều chỉnh mức lương cơ sở. Tức là sẽ không tăng lương cơ sở trong năm 2020 và 2021 để dành kinh phí cho phòng chống dịch Covid-19. Ngày 12/11/2020, Quốc hội đã chính thức thông qua Nghị quyết về dự toán ngân sách nhà nước 2021. Trong đó, đáng chú ý là không tăng lương cơ sở cho



cán bộ, công chức, viên chức trong năm 2021. Theo Nghị định số 24/2023/NĐ-CP ngày 14/5/2023 của Chính phủ quy định mức lương cơ sở đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang, từ ngày 01/7/2023, áp dụng mức lương cơ sở 1.800.000 đồng/tháng.

*Phụ cấp:* Các loại phụ cấp lương được các cơ quan HCNN áp dụng thực hiện đầy đủ như: phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp độc hại, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ưu đãi nghề,...

### **Hộp 3.1. Cách tính mức phụ cấp của công chức hiện hành**

- Các khoản phụ cấp tính theo mức lương cơ sở, được xác định:

Mức phụ cấp năm 2023 = Mức lương cơ sở (1.800.000)/tháng x Hệ số phụ cấp hiện hưởng

- Các khoản phụ cấp tính theo phần % mức lương hiện hưởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo và phụ cấp thâm niên vượt khung (nếu có)

Mức phụ cấp năm 2023 = Mức lương năm 2023 + Mức phụ cấp chức vụ lãnh đạo năm 2023 (nếu có) + Mức phụ cấp thâm niên vượt khung năm 2023 (nếu có) x Tỷ lệ % phụ cấp được hưởng theo quy định

- Các khoản phụ cấp quy định bằng mức tiền cụ thể giữ nguyên theo quy định hiện hành

*Nguồn: Nghị định số 24/2023/NĐ-CP ngày 14/5/2023 của Chính phủ*

Tuy nhiên, đãi ngộ về lương, phụ cấp ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình thực hiện theo quy định chung của Nhà nước, chưa có sự khác biệt. Trên thực tế, lương của ĐNCC nói chung còn thấp so với thị trường.

#### *\* Chính sách khen thưởng và tôn vinh tài năng*

Thực hiện Nghị định số 91/2017/NĐ-CP ngày 31/07/2017 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật thu đua, khen thưởng, tỉnh Hòa Bình đã ban hành Quyết định số 17/2018/QĐ-UBND ngày 9/4/2018 ban hành Quy chế thi đua, khen thưởng trên địa bàn tỉnh Hòa Bình.

*Mục tiêu của chính sách:* Kịp thời ghi nhận, hiệu dương và tôn vinh và khuyến khích, động viên ĐNCC, góp phần phát triển năng lực và trình độ ĐNCC cũng như góp phần vào sự nghiệp chung của tỉnh.

*Đối tượng và hình thức chính sách:* Việc khen thưởng, tôn vinh tài năng của tỉnh Hòa Bình, trước hết được thực hiện theo pháp luật của nhà nước với nhiều danh hiệu được trao tặng hàng năm cho các cán bộ, công chức có thành tích, cống hiến trong công tác như: lao động tiên tiến, lao động xuất sắc, chiến sỹ thi đua cơ sở, bằng khen tỉnh,....

**Bảng 3.15: Mức khen thưởng của tỉnh Hòa Bình***Đơn vị tính: triệu đồng*

<b>STT</b>	<b>Danh hiệu đạt được</b>	<b>Mức khen thưởng</b>
1	Huân chương lao động hạng 1	16,2
2	Huân chương lao động hạng 2	13,5
3	Huân chương lao động hạng 3	8,1
4	Bằng khen của Chính phủ	6,3
5	<b>B</b> ằng khen của UBND tỉnh	1,8

*Nguồn: Ban thi đua – khen thưởng tỉnh Hòa Bình*

Các mức thưởng trên cũng là bằng với quy định của pháp luật tại thời điểm đầu những năm 2023. Với chính sách này, giai đoạn 2017-2023, tỉnh đã chi gần 5 tỷ đồng ngân sách nhà nước để khen thưởng, tôn vinh tài năng, bình quân mỗi năm là 1 tỷ đồng. Chính sách khen thưởng, tôn vinh tài năng của tỉnh đã được sự quan tâm, chú ý tuy nhiên chính sách chưa cụ thể hóa cho các đối tượng khen thưởng trong đó có ĐNCC; mức thưởng vẫn còn thấp hơn so với các địa phương khác nên chưa thành động lực làm việc mạnh mẽ cho các đối tượng chính sách ĐNCC của thành tỉnh.

*\* Điều kiện, môi trường làm việc*

Căn cứ Luật sửa đổi, bổ sung một số điều và Luật tổ chức chính quyền địa phương ngày 22/11/2019; Quyết định số 53/2006/QĐ-TTg 8/3/2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Quy chế làm việc mẫu của Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương; Quyết định số 45/2018/QĐ-TTg ngày 09 tháng 11 năm 2018 của Thủ tướng Chính phủ quy định chế độ họp trong hoạt động quản lý, điều hành của cơ quan thuộc hệ thống hành chính nhà nước, tỉnh Hòa Bình đã ban hành của các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình như: Quyết định số 45/2021/QĐ-UBND ngày 10/8/2021 ban hành Quy chế làm việc của UBND tỉnh Hòa Bình, nhiệm kỳ 2021 -2026; Quyết định số 1236/QĐ-UBND ngày 23/5/2018 về việc Quy định thời gian làm việc đối với các cơ quan HCNN, sự nghiệp,....

Để có điều kiện, môi trường làm việc tốt cho ĐNCC làm việc hiệu quả, tỉnh Hòa Bình đã ban hành các văn bản quy định quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong các cơ quan HCNN của tỉnh là: nội quy, quy chế làm việc, mối quan hệ trong công việc, văn hoá công sở,... và phổ biến các nội dung này đến từng công chức để họ ý thức và tự nguyện thực hiện. Bên cạnh đó, tìm hiểu những mong đợi của ĐNCC; quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần; quan tâm đến gia đình của ĐNCC. Thường xuyên tổ chức các sự kiện cho gia đình các công chức tham gia vào các hoạt động tập

thể và ngược lại giúp họ và gia đình họ hiểu hơn về cơ quan, tổ chức nơi mình hoặc người thân của mình đang công tác,...

Xây dựng điều kiện, môi trường làm việc tốt là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đã quan tâm thực hiện. Tuy nhiên, trong các văn bản quy định của các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đều chưa có quy định cụ thể về các điều kiện cơ sở vật chất, môi trường (phòng làm việc, bàn, ghế, điện thoại, máy vi tính, văn phòng phẩm,...) cho các vị trí việc làm của ĐNCC mà còn tùy theo tình hình thực tế của cơ quan để trang bị cho ĐNCC.

Nhìn chung, chính sách đãi ngộ của tỉnh Hòa Bình thực hiện đảm bảo theo quy định của Nhà nước, đã từng bước được cải tiến theo xu hướng giảm dần tính bình quân, đời sống công chức cả về vật chất và tinh thần,... Tuy đã có những thay đổi đáng kể, nhưng chính sách đãi ngộ vẫn còn nhiều bất cập, cụ thể đó là:

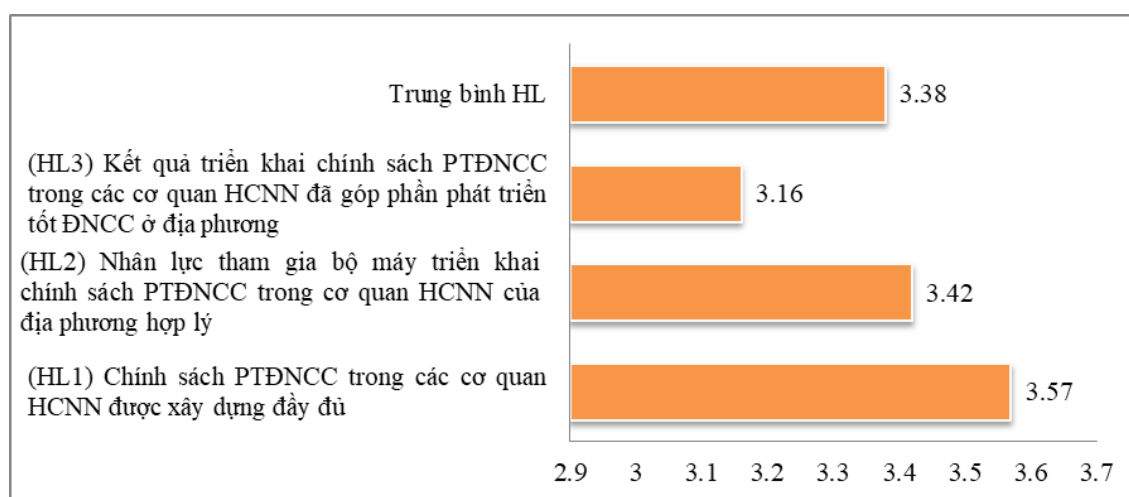
- Chính sách khen thưởng, tôn vinh tài năng: Song song với việc tôn vinh, biểu dương ĐNCC có thành tích được khen là việc khuyến khích lợi ích vật chất tương ứng. Với nguyên tắc khen thưởng phải bảo đảm tính kịp thời, chính xác nhưng cũng cần công bằng và đúng quy định. Do đó, các hình thức khuyến khích về vật chất đối với ĐNCC tương ứng danh hiệu được khen cũng cần làm rõ và phù hợp quy định. Khen thưởng là sự tôn vinh tiêu biểu, xuất sắc, không nên tiến hành tràn lan, vô căn cứ mà cần có tiêu chuẩn cụ thể khi xét khen. Cụ thể, đối với các hình thức khen thưởng dành cho cá nhân là công chức, cần quy định rõ tại văn bản quy phạm pháp luật về lợi ích vật chất mà họ nhận được đi đôi với mức khen. Đây là căn cứ pháp lý quan trọng để ĐNCC nhận thức được những lợi ích đi kèm khi được vinh danh, tạo thêm niềm tin, động lực để các cá nhân phấn đấu, rèn luyện và hăng say lao động, cống hiến cho xã hội

- Chính sách điều kiện, môi trường làm việc: Điều kiện, môi trường làm việc trong cơ quan HCNN ở nhiều đơn vị chưa thật sự tạo động lực cống hiến và cơ hội để ĐNCC phát huy tốt năng lực; công tác giáo dục chính trị tư tưởng cho ĐNCC chưa tốt, chưa tạo được tư tưởng yên tâm làm việc trong khu vực nhà nước... Cần quan tâm xây dựng môi trường làm việc năng động, công bằng, dân chủ, thân thiện, đoàn kết, chuyên nghiệp, hiện đại và có cơ chế tạo động lực để ĐNCC thể hiện năng lực, trách nhiệm, tận tụy, tâm huyết với công việc; đồng thời làm tốt công tác giáo dục chính trị tư tưởng để ĐNCC yên tâm công tác; quan tâm xây dựng hình ảnh, danh dự và uy tín xã hội của cơ quan, đơn vị khu vực công.

### 3.4. Đánh giá chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình

#### 3.4.1. Về tính hiệu lực của chính sách

Tính hiệu lực của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình Kết quả khảo sát của NCS về "tính hiệu lực của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN tỉnh Hòa Bình" cho thấy: Giá trị trung bình chung của "tính hiệu lực" được đánh giá với mức ĐTB = 3,38 trên thang điểm 5, nghĩa là ở mức "trung bình".



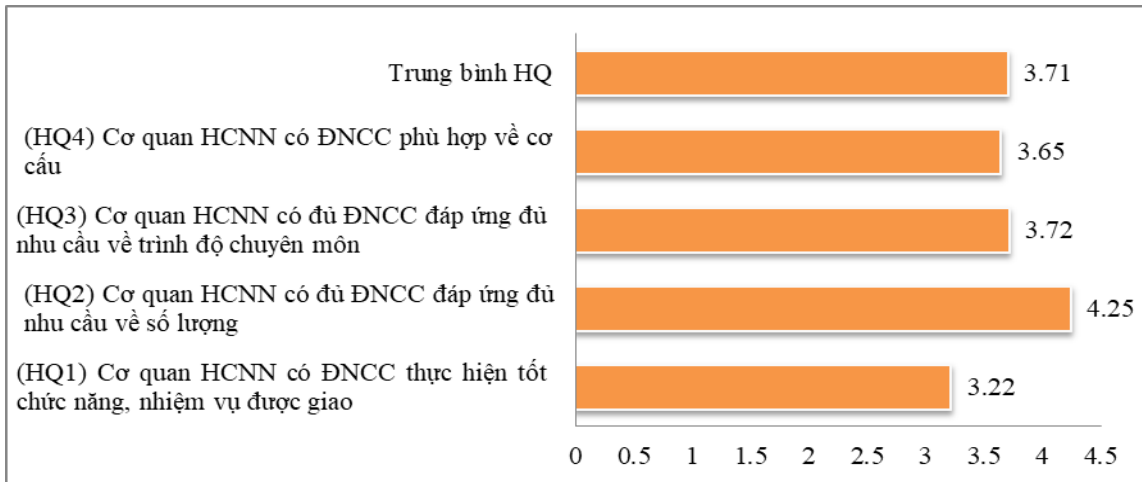
**Hình 3.3. Kết quả đánh giá tính hiệu lực của chính sách**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nghiên cứu sinh)

Trong đó, thang đo nhận mức đánh giá trung bình là HL3 với điểm trung bình là 3,16 và thang đo còn lại nhận mức đánh giá cao đó là HL1 với điểm trung bình là 3,57; HL2 với điểm trung bình là 3,42.

#### 3.4.2. Về tính hiệu quả của chính sách

Kết quả khảo sát của NCS về "tính hiệu quả của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN tỉnh Hòa Bình" cho thấy: Giá trị trung bình chung của "tính hiệu quả" được đánh giá với mức ĐTB = 3,58 trên thang điểm 5, nghĩa là ở mức "cao". Trong đó, một thang đo nhận được mức đánh giá "Rất cao" là HQ2 với điểm trung bình là 4,25; 2 thang đó nhận mức đánh giá "cao" là HQ3 (điểm là 3,72) và HQ4 (điểm là 3,65). Thang đo HQ1 chỉ nhận mức đánh giá là "trung bình" với điểm trung bình là 3,22.



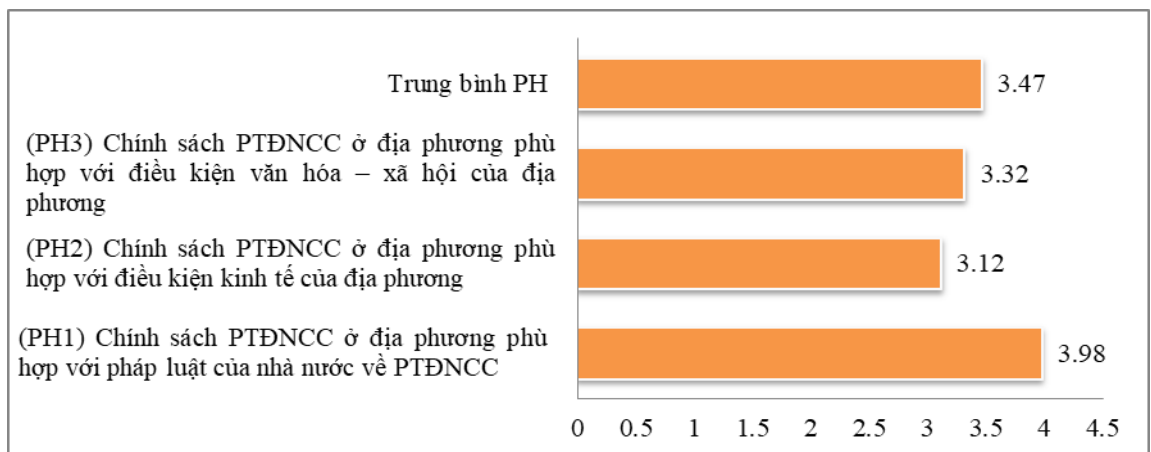
**Hình 3.4. Kết quả đánh giá tính hiệu quả của chính sách**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nghiên cứu sinh)

Kết quả khảo sát trên cho thấy: ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình mặc dù số lượng đủ để thực hiện những chức năng, nhiệm vụ của các cơ quan, đơn vị, tuy nhiên ĐNCC về chất lượng và cơ cấu vẫn cần sự quan tâm, phát triển đồng đều để đảm bảo đáp ứng yêu cầu của vị trí việc làm, chức năng nhiệm vụ của cơ quan đơn vị và mục tiêu, chiến lược phát triển của địa phương.

### 3.4.3. Về tính phù hợp của chính sách

Kết quả khảo sát của NCS về "tính phù hợp của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN tỉnh Hòa Bình" cho thấy: Giá trị trung bình chung của "tính phù hợp" được đánh giá với mức ĐTB = 3,47 trên thang điểm 5, nghĩa là ở mức "trung bình". Trong đó, một thang đo nhận được mức đánh giá "cao" là PH1 với điểm trung bình là 3,98; 2 thang đo nhận mức đánh giá "trung bình" là PH2 (điểm là 3,12) và PH3 (điểm là 3,32).



**Hình 3.5. Kết quả đánh giá tính phù hợp của chính sách**

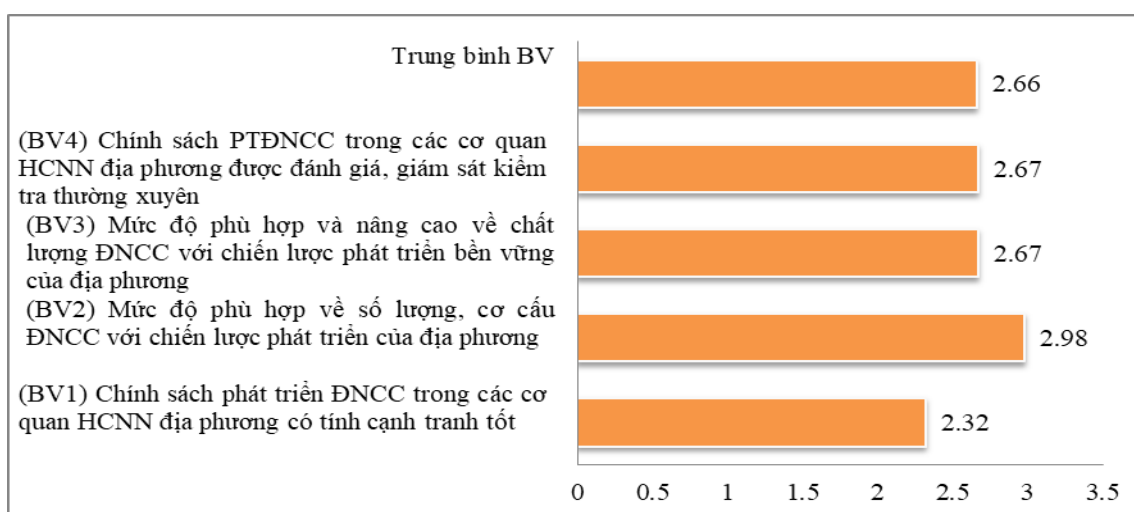
(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nghiên cứu sinh)

Lý do dẫn đến kết quả này là mặc dù đã được quan tâm xây dựng và ban hành

trong thời gian qua nhưng chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương vẫn chưa được xem là phù hợp với điều kiện kinh tế và văn hóa – xã hội của địa phương.

#### 3.4.4. Về tính bền vững của chính sách

Kết quả khảo sát của NCS về "Tính bền vững của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN tỉnh Hòa Bình" cho thấy giá trị trung bình được đánh giá ở mức trung bình thấp với điểm số 2,66/5,0 điểm. Trong đó, chỉ có 1 biểu hiện nhận mức đánh giá thấp là BV1 với điểm trung bình là 2,32; còn các thang đo còn lại mức đánh giá "trung bình" với mức điểm lần lượt là BV2: 2,98; BV3, BV4: 2,67.



**Hình 3.6. Kết quả đánh giá tính bền vững của chính sách**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nghiên cứu sinh)

Kết quả thu được trên thực tế cho thấy tính bền vững của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình chưa thực sự cao, một số chính sách chưa thực sự hiệu quả, do vậy chỉ tiêu về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương có tính cạnh tranh tốt chỉ đạt mức điểm thấp 2,32 điểm.

### 3.5. Phân tích thực trạng yếu tố ảnh hưởng và tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình

#### 3.5.1. Phân tích thực trạng yếu tố ảnh hưởng chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình

##### 3.5.1.1. Thực trạng yếu tố khách quan

(i) *Quan điểm hệ thống chính trị của Nhà nước Việt Nam*: Đại hội XIII của Đảng đã xác định mục tiêu đổi mới, hoàn thiện tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả đi đôi với việc củng cố, nâng cao chất lượng đội

ngũ cán bộ, công chức. Đặc biệt coi trọng nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức.

Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030 đã nhấn mạnh một trong những trọng tâm của cải cách hành chính giai đoạn 2021-2030 là xây dựng ĐNCC chuyên nghiệp, có năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và sự phát triển đất nước. Đây là nhiệm vụ vừa cấp bách, vừa thường xuyên và lâu dài, đòi hỏi phải được nghiên cứu, đưa ra các giải pháp có tính khả thi cao để đưa đất nước phát triển nhanh và bền vững theo con đường xã hội chủ nghĩa. Vì vậy, những chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình phải căn cứ vào đường lối, chủ trương và định hướng của Đảng nhằm xây dựng ĐNCC trong các cơ quan HCNN.

*(ii) Chính sách, pháp luật của Nhà nước Việt Nam:* Chính sách, pháp luật của Nhà nước tạo nên khuôn khổ pháp lý quy định. Chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình phải căn cứ vào hệ thống pháp luật hiện hành cụ thể:

Việc thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng ĐNCC tỉnh Hòa Bình được thực hiện theo đúng các chính sách của Chính phủ đó là: Nghị định số 93/2010/NĐ-CP ngày 31/08/2010; Nghị định số 138/2020/NĐ-CP ngày 27 tháng 11 năm 2020 của Thủ tướng Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức; Nghị định số 140/2017/NĐ-CP ngày 05 tháng 12 năm 2017 của Chính phủ về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ; Thông tư số 06/2020/TT-BNV ngày 2 tháng 12 năm 2020 Ban hành quy chế tổ chức thi tuyển, xét tuyển công chức, viên chức, thi nâng ngạch công chức, thi hoặc xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp viên chức.

Chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp của ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình theo Nghị định 101/2017/NĐ-CP ngày 01 tháng 9 năm 2017 của Thủ tướng Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức (thay thế thay thế Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức; Đồng thời, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1557/QĐ-TTg, ngày 18 tháng 10 năm 2012, phê duyệt Đề án “Đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức”, trong đó đề ra nhiệm vụ phải nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức ở cơ sở; Thông tư số 10/2017/TT-BNV ngày 29 tháng 12 năm 2017 của Bộ Nội vụ quy định về đánh giá chất lượng bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức. Thông tư số 01/2018/TT-BNV ngày 08 tháng 01 năm 2018 của Bộ Nội vụ hướng dẫn một số điều của Nghị định 101/2017/NĐ-CP ngày 01 tháng 9 năm 2017 của Thủ tướng Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên

chức liên quan đến thực hiện bồi dưỡng và chứng chỉ bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức. Thông tư 36/2018/TT-BTC ngày 30 tháng 03 năm 2018 hướng dẫn lập dự toán, quản lý, sử dụng và quyết toán kinh phí dành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức.

Chính sách đãi ngộ thực hiện theo: Nghị định số 76/2009/NĐ-CP ngày 15/9/2009; Nghị định số 14/2012/NĐ-CP ngày 07 tháng 3 năm 2012; Nghị định số 17/2013/NĐ-CP ngày 19 tháng 02 năm 2013; Nghị định số 117/2016/NĐ-CP ngày 21 tháng 7 năm 2016 của Chính phủ về sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang; Nghị định số 38/2019/NĐ-CP ngày 09 tháng 05 năm 2019 quy định mức lương cơ sở đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang; Nghị định số 34/2012/NĐ-CP ngày 15 tháng 04 năm 2012 của Chính phủ về chế độ phụ cấp công vụ đối với cán bộ, công chức, người hưởng lương hoặc phụ cấp quân hàm từ ngân sách nhà nước làm việc trong các cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương, ở tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, ở huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh, ở xã, phường, thị trấn và lực lượng vũ trang; Quyết định số 73/2011/QĐ-TTg ngày 28/12/2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc quy định một số chế độ phụ cấp đặc thù đối với công chức, viên chức, người lao động trong các CSYT công lập và chế độ phụ cấp chống dịch; Nghị định số 64/2009/NĐ-CP ngày 30 tháng 7 năm 2009 của Chính phủ về chính sách đối với cán bộ, viên chức y tế công tác ở vùng có điều kiện KT-XH đặc biệt khó khăn có hiệu lực từ ngày 15 tháng 09 năm 2019 cho đến khi Chính phủ ban hành Nghị định số 76/2019/NĐ-CP ngày 08 tháng 10 năm 2019 về chính sách đối với cán bộ, công chức, viên chức, người lao động và người hưởng lương trong lực lượng vũ trang công tác ở vùng có điều kiện KT-XH đặc biệt khó khăn. Nghị định 76/2019/NĐ-CP ngày 08 tháng 10 năm 2019 có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01 tháng 12 năm 2019 và thay thế Nghị định số 116/2010/NĐ-CP ngày 24 tháng 12 năm 2010 của Chính phủ về chính sách đối với cán bộ, công chức, viên chức và người hưởng lương trong lực lượng vũ trang công tác ở vùng có điều kiện KT-XH đặc biệt khó khăn; Thông tư số 08/2013/TT-BNV ngày 31/7/2013 hướng dẫn thực hiện chế độ nâng bậc lương thường xuyên và nâng bậc lương trước thời hạn đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động; Thông tư số 04/2019/TT-BNV ngày 31/7/2013 hướng dẫn thực hiện mức lương cơ sở đối với các đối tượng hưởng lương, phụ cấp lương trong các cơ quan, tổ chức, đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội. Theo đó, phụ cấp của công chức tính căn cứ vào hệ số lương.



Nhìn chung chính sách tiền lương vẫn còn nhiều bất cập, cụ thể là: Chính sách quy định mức lương tối thiểu chậm được thay đổi, khi thay đổi thì sự chênh lệch không nhiều, chưa tương xứng với mức trượt giá của hàng hoá tiêu dùng khác và chưa đảm bảo được mức lương tối thiểu cho người lao động. Hệ thống thang lương, bảng lương tồn tại nhiều khiếm khuyết, chưa dựa trên cơ sở xem xét tính chất và đặc điểm lao động của ĐNCC, chậm điều chỉnh bội số và hệ số lương trong các thang, bảng lương. Chưa thực hiện đầy đủ tiền tệ hoá tiền lương, điều chỉnh tiền lương tương ứng với nhịp độ tăng thu nhập trong xã hội, tiền lương tối thiểu quá thấp, chưa đủ tái sản xuất lao động giản đơn, thấp hơn các nước trong khu vực từ 30-40%. Chậm triển khai ban hành và thực hiện chế độ tiền lương, tiền thưởng đối với cán bộ, công chức theo năng lực, theo hiệu quả công việc và các chế độ đãi ngộ khác ngoài tiền lương đối với ĐNCC; Chính sách phụ cấp cho ĐNCC nhìn chung còn thấp, chưa thỏa đáng, chưa tương xứng với vị trí, vai trò. Định mức phụ cấp chậm thay đổi, đã lạc hậu so với mức lương tối thiểu và giá cả thị trường. Chậm sửa đổi, bổ sung các quy định về chế độ phụ cấp ngoài lương theo ngạch, bậc, theo cấp chuyên môn, nghiệp vụ ĐNCC. Các chế độ phụ cấp hiện nay chưa đảm bảo được tính công bằng với lao động trên thị trường và càng chưa đủ sức hấp dẫn để thu hút lao động có trình độ cao về công tác tại cơ quan HCNN. Tỉnh Hòa Bình đã có CS ưu đãi, tuy nhiên thu bình quân của ĐNCC còn thấp nên việc thu hút và giữ chân nhân tài vẫn là vấn đề nan giải cần quan tâm.

*(ii) Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công của quốc gia*

Hằng năm, căn cứ vào những tiêu chí quy hoạch cán bộ, căn cứ vào nguồn lực cũng như đặc thù phát triển của địa phương xác định cử công chức tham gia các khóa ĐT, BD kiến thức chuyên môn, lý luận chính trị phù hợp với từng cấp, từng đối tượng. Hệ thống đào tạo nguồn nhân lực khu vực công hiện nay của Việt Nam có 24 cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức thuộc thẩm quyền quản lý của 18 bộ và 4 cơ quan ngang bộ. Các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức thuộc các bộ, ngành được tổ chức theo 3 hình thức cơ bản: học viện trực thuộc Bộ, ngành; trường bồi dưỡng cán bộ; trung tâm bồi dưỡng, các cơ sở đào tạo tập trung chủ yếu ở Hà Nội. Các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng NNL khu vực công đang áp dụng nhiều hình thức đào tạo như các quy định của Bộ GD&ĐT: ĐT chính quy dài hạn, ĐT chuyển tiếp từ bậc học thấp lên bậc cao hơn, ĐT hệ vừa làm vừa học, ĐT hợp đồng theo địa chỉ, ĐT hệ cử tuyển. Chương trình đào tạo nhân lực khu vực công vẫn mang tính định hướng, tổng quan chung cho tất cả các ngành, các cấp; chưa thật chú trọng các nội dung ĐT, BD về văn hóa, đạo đức công vụ, ý thức thái độ phục vụ, kỹ năng làm việc trong môi trường quốc tế và xử lý công việc trên môi trường công nghệ số; Phương pháp ĐT, BD đã áp dụng các phương pháp giảng dạy tích cực nhưng còn chưa đồng bộ, điều kiện học tập và thực tế của sinh viên,

cơ sở vật chất, trang thiết bị đào tạo còn nhiều khó khăn (Phạm Đức Toàn, 2019)

### 3.5.1.2. Thực trạng yếu tố chủ quan

#### (i) Chiến lược phát triển NNL của tỉnh Hòa Bình

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tỉnh Hòa Bình là một phần quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững và hội nhập khu vực. Quyết định số 1648/QĐ-TTg phê duyệt quy hoạch tỉnh Hòa Bình thời kỳ 2021 – 2030, tầm nhìn đến năm 2050 ngày 20/12/2023 đã xác định nhiệm vụ trọng tâm là đẩy mạnh chuyển đổi số, xây dựng chính quyền số; phát triển kinh tế số, xã hội số và thúc đẩy hoạt động sản xuất, kinh doanh theo hướng ứng dụng công nghệ số; hình thành các doanh nghiệp công nghệ số có sức cạnh tranh trên thị trường; Phát triển kinh tế đi đôi với bảo vệ môi trường, bảo vệ rừng và đa dạng sinh học, thích ứng với biến đổi khí hậu; phát triển bền vững hài hòa theo hướng tăng trưởng xanh, kinh tế tuần hoàn. Phân bổ hợp lý các nguồn lực cho các mục tiêu phát triển con người, nâng cao chất lượng cuộc sống, đảm bảo an ninh xã hội, thu hẹp chênh lệch mức sống của người dân ở đô thị và nông thôn, giữa các dân tộc trong tỉnh. Để thực hiện nhiệm vụ trọng tâm Hòa Bình xác định đột phá phát triển tập trung thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của tỉnh.

#### (ii) Điều kiện kinh tế của tỉnh Hòa Bình

Chất lượng ĐNCC trong các cơ quan HCNN là một trong các yếu tố góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả của bộ máy HCNN, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên khi một địa phương có sự chuyển biến về kinh tế, nguồn thu ngân sách hàng năm tăng lên thì đó lại là động lực thúc đẩy PTĐNCC trong các cơ quan HCNN.

Nguồn thu ngân sách được cải thiện hàng năm đã tạo nguồn để tăng chi ngân sách của Tỉnh cho phát triển ĐNCC. Theo Sở Tài chính tỉnh Hòa Bình, kinh phí thường xuyên của Tỉnh năm 2022 là 8.548.701 triệu đồng, tăng 10,6% so với năm 2018; trong đó kinh phí cho giáo dục - đào tạo và dạy nghề là 4.122.484 triệu đồng tăng 12% so với năm 2018. Những con số này cho thấy, nguồn ngân sách chi cho đào tạo NNL tỉnh đã tăng nhưng vẫn khá khiêm tốn là một trong những khó khăn cho PTNNL nói chung và PTĐNCC. Theo ý kiến của một lãnh đạo Tỉnh "*chi phí này tiếp tục thắt chặt và giảm vào năm 2019, bởi một số hình thức, đối tượng đào tạo theo địa chỉ sẽ cắt giảm do tính hiệu quả thấp và do quy định của nhà nước. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ tính toán để dành sự ưu tiên cho những đối tượng đào tạo, bồi dưỡng chủ chốt...*".

Kinh tế tỉnh Hòa Bình trong những năm qua đạt tốc độ tăng trưởng trung bình khá so với các địa phương lân cận. Tăng trưởng kinh tế (GRDP) quý I/2023 ước đạt 3,88%, GRDP bình quân đầu người đạt 69,77 triệu đồng, so với năm 2022 tăng 5,63%

(tăng 3,72 triệu đồng/người). Các chỉ số đó đưa vào xếp hạng trong tổng thể cả nước cho thấy, Hòa Bình xếp thứ 47 về GRDP, thứ 20 về tốc độ tăng trưởng và thứ 26 về GRDP bình quân đầu người. Số liệu thống kê tình hình phát triển kinh tế Hòa Bình cho thấy: Nông, lâm nghiệp, thủy sản tăng 4,19%; công nghiệp - xây dựng tăng 2,92%; dịch vụ tăng 5,6%; thuế sản phẩm giảm 0,55%. Cơ cấu các ngành kinh tế trong GRDP: tỷ trọng ngành nông, lâm nghiệp, thủy sản 16,93%; công nghiệp - xây dựng 40,9%; dịch vụ 37,26%; ... Nguồn thu ngân sách được cải thiện hàng năm tạo nguồn để tăng chi ngân sách của tỉnh cho NNL nói chung và PTĐNCC trong các cơ quan HCNN nói riêng. Theo Sở Tài chính tỉnh Hòa Bình, kinh phí chi thường xuyên của tỉnh năm 2023 là 9.066.492 triệu đồng; trong đó kinh phí chi cho đào tạo là 19.835 triệu đồng (xấp xỉ bằng 0,22% kinh phí chi thường xuyên). Những con số này cho thấy, nguồn ngân sách chi cho đào tạo NNL của tỉnh còn khiêm tốn và cũng là một trong những khó khăn cho PTĐNCC trong các cơ quan HCNN.

*(iii) Đặc điểm văn hóa - xã hội của tỉnh Hòa Bình*

Hòa Bình là tỉnh miền núi có nền văn hóa đa dạng, phong phú, là nơi hội tụ sinh sống của các dân tộc. Hiện nay, trên địa bàn tỉnh Hòa Bình có 6 dân tộc đông người nhất (Mường, Kinh, Thái, Tày, H'Mông, Dao), khoảng 74,43% dân số của tỉnh là người dân tộc thiểu số. Đây là yếu tố tạo nên sự đa dạng, nét độc đáo của văn hoá các dân tộc ở Hoà Bình. Nét độc đáo của văn hoá các dân tộc ít người ở Hoà Bình thể hiện qua hình thức quần cư và kiến trúc nhà ở, lễ hội, ẩm thực, nghệ thuật múa hát, thi ca, trang phục, nghề thủ công truyền thống; tính tự hào dân tộc, tính tự trọng cao; con người trung thực, cầu thị, tin người, mến khách. Bên cạnh những giá trị tốt đẹp được bảo tồn và phát triển thì là một địa phương miền núi, nhiều dân tộc sinh sống, trình độ dân trí còn thấp và dân cư sống không tập trung. Theo Tổng cục thống kê năm 2023 ở Hòa Bình, tỷ lệ người dân từ 15 tuổi trở lên biết chữ là 98,89%; tỷ lệ lao động đã qua đào tạo là 61% thuộc nhóm cao trong cả nước (bình quân cả nước là 94,8% và 21,9%). Theo kết quả điều tra dân số năm 2023, tỉnh Hòa Bình có 877.560 người và đứng thứ 49 trong cả nước, trong đó có 15,72% dân số sống ở đô thị (trung bình cả nước là 34,36%) và 84,27% dân số sống ở nông thôn. Mật độ dân số của tỉnh phân bố không đều, tại thành phố Hòa Bình 389 người/km<sup>2</sup>, tỷ lệ hộ nghèo chiếm 12,29% (27.091/220.744 hộ dân) nên khả năng tiếp cận giáo dục, đào tạo của người dân còn gặp nhiều khó khăn.

*(iv) Điều kiện tự nhiên của tỉnh Hòa Bình*

Hòa Bình nằm ở vùng Tây Bắc, diện tích tự nhiên hơn 4.500 km<sup>2</sup>, quy mô dân số với hơn 90 vạn người, là vùng đất có bề dày truyền thống văn hóa, là một trong những cái nôi của người Việt cổ. Trong lịch sử dựng nước và giữ nước của dân tộc ta,

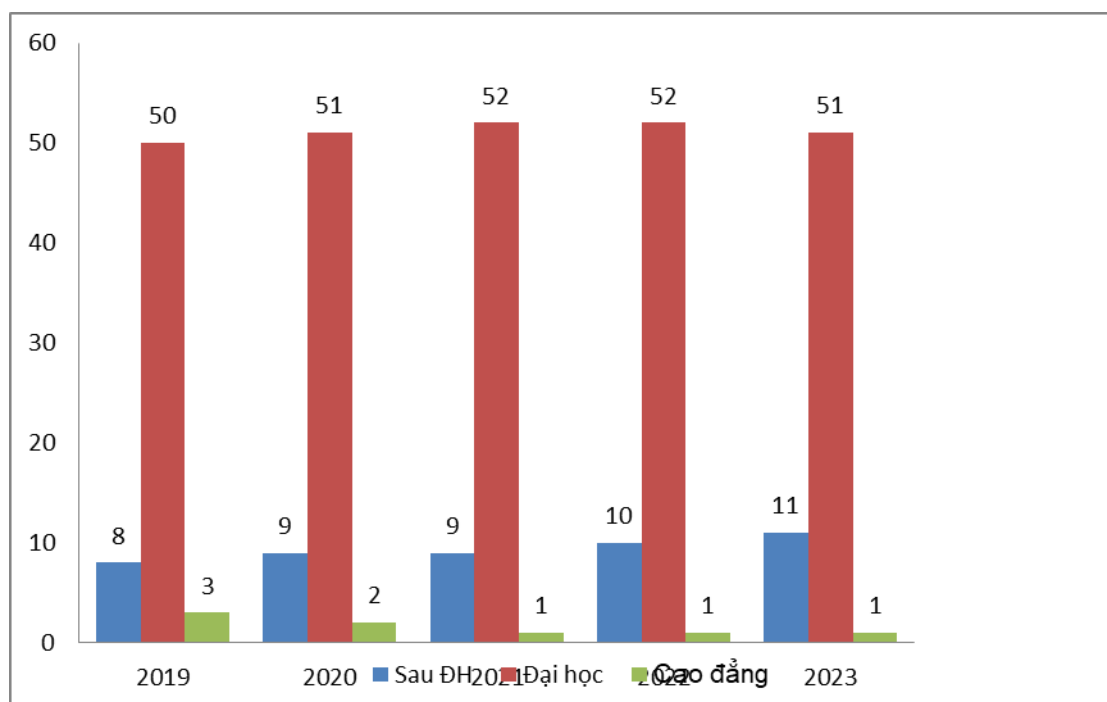
Hòa Bình là vùng luôn giữ vai trò trọng yếu cả về chính trị, an ninh, quốc phòng và kinh tế xã hội. Là một trong những địa phương được thiên nhiên ưu đãi, với nhiều tiềm năng lợi thế, đặc điểm riêng mà không phải địa phương nào cũng có, với đầy đủ các loại địa hình, các hệ sinh thái của vùng trung du và miền núi; có nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú, đa dạng; hệ thống giao thông đường bộ tương đối thuận tiện kết nối với Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, nhất là tiếp giáp Thủ đô Hà Nội.

Đặc điểm nổi bật của địa hình tỉnh Hoà Bình là đồi, núi cao, chia cắt phức tạp, độ dốc lớn, theo hướng tây bắc – đông nam, chia thành hai vùng rõ rệt: phía tây bắc (vùng cao) có độ cao trung bình từ 600 - 700 m, địa hình hiểm trở, chiếm 44,8% diện tích toàn vùng và phía đông nam (vùng thấp) chiếm 55,2% diện tích toàn tỉnh, địa hình gồm các dải núi thấp, ít bị chia cắt, độ dốc trung bình từ 20 - 25 độ, độ cao trung bình từ 100 - 200 m so với mực nước biển. Hoà Bình có khí hậu nhiệt đới gió mùa, mùa đông lạnh, ít mưa; mùa hè nóng, mưa nhiều. Nhiệt độ trung bình hàng năm trên 23°C. Tháng 6 có nhiệt độ cao nhất trong năm, trung bình 27 - 29°C, ngược lại tháng 01 có nhiệt độ thấp nhất, trung bình 15,5 - 16,5°C. Có thể nói, Hoà Bình hội tụ đủ tiềm năng, lợi thế để phát triển toàn diện, bền vững, nhất là các ngành công nghiệp, nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao và các ngành, lĩnh vực dịch vụ, du lịch sinh thái... Vấn đề đặt ra là chúng ta phải chuẩn bị đầy đủ, sẵn sàng các yếu tố cơ sở hạ tầng cần thiết (như hạ tầng giao thông, khu công nghiệp, hạ tầng thông tin, nguồn nhân lực...) gắn với hoàn thiện thể chế, pháp luật, cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh để nắm bắt cơ hội, đón các doanh nghiệp, nhất là các tập đoàn đa quốc gia làm ăn lâu dài, hiệu quả, bảo đảm lợi ích hài hòa giữa các bên.

*(v) Nhân lực tham gia tổ chức triển khai chính sách*

Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý là yếu tố then chốt quyết định kết quả thực thi của chính sách PTĐNNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương. Trong phạm vi khả năng tiếp cận, ở nội dung này NCS xin tập trung vào cán bộ QLNN là những người trực tiếp vào thực hiện các hoạt động liên quan đến PTĐNNCC thuộc Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình. Tại Hòa Bình trong giai đoạn 2019 - 2023 trình độ đội ngũ quản lý được đánh giá khá cao, phần lớn cán bộ làm việc tại các phòng chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Sở Nội vụ đều có trình độ từ đại học trở lên (chiếm khoảng 99%) đây là một nguồn lực quan trọng có tác động tích cực đến công tác về PTĐNNCC của Hòa Bình. Thêm vào đó, phần lớn đội ngũ cán bộ đều có nhiều năm kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực chuyên môn cũng như hoạt động quản lý do đó công tác tham mưu trong việc xây dựng các chiến lược, kế hoạch, ban hành các quyết định cho UBND tỉnh Hòa Bình và triển khai các hoạt động được thường xuyên, kịp thời.

(Đơn vị tính: người)

**Hình 3.7. Trình độ đội ngũ cán bộ tại Sở Nội vụ Hòa Bình***Nguồn: Sở Nội vụ Hòa Bình*

Tiếp tục phân tích kỹ cấu trúc cán bộ QLNN tại Sở Nội vụ Hòa Bình cho thấy một khoảng trống cần có biện pháp khóa lấp trong thời gian tới đối với đội ngũ này. Năm 2019, Sở Nội vụ có tổng 61 người thì 50 người có trình độ đại học (chiếm 81.97%), trình độ sau đại học chỉ chiếm 13,11% đến năm 2023 cơ cấu theo chuyên môn thì trình độ cán bộ QLNN tại Sở Nội vụ Hòa Bình được cải thiện đáng kể, thì tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học tăng lên chiếm 17.46%, hiện có 62/63 nhân lực (tương ứng 98.41%) có trình độ đại học trở lên. Các cán bộ QLNN này được phân bổ đảm nhận chức danh ở các bộ phận khác nhau (xem Bảng 3.15).

**Bảng 3.16. Cơ cấu cán bộ QLNN tại Sở Nội vụ năm 2023**

Trình độ chuyên môn	Tổng số	Sau đại học	Đại học	Cao đẳng
<b>Tổng số</b>	63	11	51	1
Ban giám đốc	4	2	2	0
Văn phòng	6	2	4	0
Phòng CC,VC	5	0	5	0

Phòng CCHC	4	0	4	0
Thanh tra	4	1	3	0
P. XDCQ&CTTN	6	1	5	0
P. TCBC & TCPCP	7	2	5	0
Ban Tôn giáo	3	1	2	0
Ban TĐKT	9	1	8	0
Chi cục VTLT	3	0	3	0
Trung tâm lưu trữ LS	12	1	10	1

*Nguồn: Sở Nội vụ Hòa Bình.*

Cụ thể là: Ban giám đốc biên chế 04 người, trong đó: 02 thạc sĩ; 02 đại học; 02 ; Văn phòng có 6 người, trong đó: 02 thạc sĩ; 04 đại học; Phòng Công chức, viên chức có 5 người, trong đó cả 5 người đều trình độ đại học; Phòng Cải cách hành chính có 4 người, trong đó cả 4 người đều trình độ đại học; Phòng Thanh tra có 4 người, trong đó: 01 thạc sĩ, 03 đại học; Phòng Xây dựng chính quyền và công tác thanh niên có 6 người, trong đó: 01 thạc sĩ; 05 đại học; Ban Tôn giáo có 3 người, trong đó có 01 thạc sĩ; 02 đại học; Ban thi đua khen thưởng có 9 người, trong đó: 01 thạc sĩ; 08 đại học; Chi cục Văn thư lưu trữ có 3 người, trong đó cả 03 người đại học; Trung tâm lưu trữ lịch sử có 12 người, trong đó: 01 thạc sĩ; 10 đại học, chiếu với chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban thuộc Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình có thể nhận thấy có rất nhiều cán bộ QLNN tại Sở Nội vụ cần được đào tạo bổ sung kiến thức quản lý, kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn quản lý để có thể đáp ứng tốt yêu cầu công việc, trong đó đặc biệt những người có trình độ chuyên môn được đào tạo không đúng chuyên ngành phù hợp với vị trí việc làm (như: các thành viên trong phòng công chức, viên chức; Phòng xây dựng chính quyền và công tác thanh niên...), cũng như đào tạo bổ sung kiến thức cơ bản về hệ thống hành chính cho những người được đào tạo chuyên môn ngành khác để có hiểu biết và khả năng vận dụng đúng nghiệp vụ phòng, ban trong lĩnh vực hành chính.

Thực tế cho thấy khoảng trống lớn về năng lực quản lý của các cán bộ hiện nay so với nhu cầu. Cán bộ QLNN về công chức chủ yếu là chuyển ngành nên chuyên môn cho công tác quản lý còn hạn chế. Mặc dù nhiều cán bộ ở vị trí quản lý trong nhiều năm nhưng chỉ có 30% các cán bộ này được đào tạo về quản lý. Điều đó, lí giải nguyên nhân dẫn đến công tác lập quy hoạch, kế hoạch và quản lý nhân lực tại các

tuyển còn hạn chế. Công tác theo dõi, quản lý nhân lực chưa được chuẩn hóa. Thiếu thông tin đầy đủ, chính xác, cụ thể về PTNNL nói chung và PTĐNCC nói riêng; thiếu các thông tin đánh giá tác động của các chính sách về ĐNCC, làm cản trở khả năng lập kế hoạch và phát triển các chính sách một cách hiệu quả.

*(vi) Mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính ở địa phương*

Tỉnh Hòa Bình đã hoàn thành vượt mức chỉ tiêu giảm biên chế công chức, viên chức giai đoạn 2015 - 2021 theo chỉ đạo của Bộ Chính trị tại Nghị quyết số 39-NQ/TW ngày 17/4/2015; Nghị định 108/2014/NĐ-CP, Nghị định số 113/2018/NĐ-CP, Nghị định số 143/2020/NĐ-CP của Chính phủ; kết quả Chỉ số cải cách hành chính (PAR INDEX) năm 2022 của tỉnh Hoà Bình tăng 2 bậc so với năm 2021, tăng 30 bậc so với năm 2020; Tổng số hồ sơ thủ tục hành chính đã tiếp nhận trong năm 2023 là 368.746 hồ sơ đang giải quyết là 13.797 hồ sơ, đã giải quyết 354.949 hồ sơ. Trong đó: Tại Trung tâm Phục vụ hành chính công tỉnh: Tiếp nhận 99.153 hồ sơ, đang giải quyết 8.461 hồ sơ, đã giải quyết 90.689 hồ sơ. Theo dõi trên Cổng dịch vụ công tỉnh Hòa Bình, tổng số hồ sơ thủ tục hành chính đã tiếp nhận trực tuyến là 368.708 hồ sơ, trong đó: Tại cấp tỉnh tiếp nhận 99.157 hồ sơ. Số hồ sơ thủ tục hành chính phát sinh thanh toán trực tuyến là 12.275 hồ sơ. Nhằm đẩy mạnh việc giải quyết hồ sơ trực tuyến trên môi trường điện tử, Ủy ban nhân dân tỉnh đã ban hành Quyết định số 432/QĐ-UBND ngày 15/3/2023 về việc giao chỉ tiêu giải quyết hồ sơ trực tuyến toàn trình cho các đơn vị, địa phương với tỷ lệ tối thiểu là 50%. Công bố danh mục dịch vụ công trực tuyến toàn trình, một phần, tích hợp, cung cấp kịp thời trên Cổng Dịch vụ công tỉnh, Cổng Dịch vụ công quốc gia để các đơn vị, địa phương, các tổ chức, cá nhân trên địa bàn tỉnh triển khai thực hiện đảm bảo chất lượng, hiệu quả, cải tiến quy trình, đơn giản hóa phương thức thực hiện, khai thác các dữ liệu đã có trên hệ thống để tổ chức, cá nhân không phải khai báo lại các thông tin đã có, tạo điều kiện thuận lợi cho cá nhân, tổ chức trong việc nộp hồ sơ trực tuyến, thực hiện dịch vụ công.

Thực hiện chuyển đổi số và cải cách hành chính nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực và khắc phục những hạn chế của phương thức quản lý truyền thống trước đây. Điều này sẽ làm thay đổi đáng kể hiệu quả vận hành và cách thức thực hiện chức năng của chủ thể quản lý và các đơn vị, bộ phận trong tổ chức, giúp công tác tuyển dụng, điều động, luân chuyển, thăng tiến, đào tạo, đánh giá, tính lương, hồ sơ nhân sự,... được trở nên minh bạch, nhanh chóng, tiết kiệm thời gian, chi phí và nâng cao hiệu quả ra quyết định liên quan đến nhân lực và tạo môi trường thuận lợi cho phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Hòa Bình.

### 3.5.2. Phân tích tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình

#### 3.5.2.1. Kiểm định thang đo

##### a. Kiểm định độ tin cậy của thang đo Cronbach's anpha

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's  $\alpha$ , với các thang phân loại như dưới đây:

Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). Loại các biến quan sát có hệ số tương quan biến-tổng nhỏ hơn 0,4 (đây là những biến không đóng góp nhiều cho sự mô tả của khái niệm cần đo và nhiều nghiên cứu trước đây đã sử dụng tiêu chí này.

##### (i) Kiểm định Cronbach's Anpha cho biến độc lập

Ký hiệu	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài
QĐ	Thang đo Quan điểm hệ thống chính trị	Cronbach's Alpha = 0,831
QĐ1		.752
QĐ2		.793
QĐ3		.790
QĐ4		.790
<b>QĐ5</b>		<b>.847</b>
PL	Thang đo chính sách pháp luật của nhà nước	Cronbach's Alpha = 0,763
PL1		.682
PL3		.737
PL4		.691
PL2		.676
PL5		.680
PL6		.725
PL7		.740



TN	Thang đo điều kiện tự nhiên của địa phương	Cronbach's Alpha = 0,789
<b>TN1</b>		<b>.845</b>
TN2		.721
TN3		.679
TN4		.743
TN5		.720
ĐT	Thang đo hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNL khu vực công của Việt Nam	Cronbach's Alpha = 0,662
ĐT1		.622
ĐT2		.559
ĐT3		.542
ĐT4		.550
ĐT5		.544
<b>ĐT6</b>		<b>.733</b>
CL	Thang đo chiến lược PTNNL của địa phương	Cronbach's Alpha = 0,860
CL1		.712
CL2		.633
CL3		.618
CL4		.643
CL5		.627
KT	Thang đo điều kiện kinh tế của địa phương	Cronbach's Alpha = 0,867
KT1		.846
KT2		.831
KT3		.840

KT4		.833
KT5		.845
CĐ	Thang đo mức độ chuyên đổi số và cải cách hành chính của địa phương	Cronbach's Alpha = 0,804
CĐ1		.700
CĐ2		.732
CĐ3		.689
CĐ4		
CĐ5		
CĐ6		
VH	Thang đo đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương	Cronbach's Alpha = 0,733
VH1		.577
VH2		.635
VH3		.646
VH4		.526
NL	Thang đo nhân lực tham gia triển khai chính sách	Cronbach's Alpha = 0,868
NL1		.860
NL2		.834
NL3		.836
NL4		.850
NL5		.844
NL6		.849

➤ *Thang đo Quan điểm hệ thống chính trị*

Hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là 0.831 >0.6, hệ số này đủ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của biến QĐ5 = 0.323 < 0.4.

Khi tiến hành loại bỏ biến QĐ5 thì hệ số Cronbach's alpha của tổng thể là 0.847 > 0.831 và Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của các biến quan sát còn lại đều > 0.4, các giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted của các biến còn lại đều < 0.831 nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt (cụ thể trong bảng sau)

Như vậy khi kiểm định độ tin cậy của thang đo quan điểm hệ thống chính trị có 4 biến quan sát thỏa mãn nhu cầu là QĐ1, QĐ2, QĐ3, QĐ4 do đó phù hợp để thực hiện bước phân tích tiếp theo

➤ *Thang đo chính sách pháp luật của nhà nước*

Hệ số Cronbach's alpha của tổng thể là 0.736 > 0.6, hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của các biến quan sát đều lớn hơn 0.4

Như vậy khi kiểm định độ tin cậy của thang đo về chính sách pháp luật của nhà nước có 7 biến quan sát thỏa mãn nhu cầu là PL1, PL2, PL3, PL4, PL5, PL6, PL7 do đó phù hợp để thực hiện bước phân tích tiếp theo

➤ *Thang đo điều kiện tự nhiên của địa phương*

Hệ số Cronbach's alpha của tổng thể là 0.789 > 0.6, hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của thang đo điều kiện tự nhiên của địa phương có 5 biến quan sát có 1 biến là ĐK1 = 0.215 < 0.4 nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt

Khi tiến hành loại bỏ biến ĐK1 thì hệ số Cronbach's alpha của tổng thể là 0.845 > 0.789 và Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của các biến quan sát còn lại đều > 0.4, các giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted của các biến còn lại đều < 0.845 nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt (cụ thể trong bảng sau)

➤ *Thang đo hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNL khu vực công của Việt Nam*

Hệ số Cronbach's alpha của tổng thể là 0.662 > 0.6, hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) biến là ĐT6 = 0.098 < 0.4

Khi tiến hành loại bỏ biến ĐT6 thì hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là 0.733 > 0.662 và Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của các biến quan sát còn lại đều > 0.4, các giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted của các biến còn lại đều < 0.733 nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt (cụ thể trong bảng sau)

➤ *Thang đo chiến lược PTNNL của địa phương*

Hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là 0.860 > 0.6, hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của 5 biến quan sát đều > 0.3 nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt

Như vậy khi kiểm định độ tin cậy của thang đo về chiến lược PTNNL của địa phương có 4 biến quan sát thỏa mãn nhu cầu là CL1, CL2, CL3, CL4, CL5, do đó phù hợp để thực hiện bước phân tích tiếp theo

➤ *Thang đo điều kiện kinh tế của địa phương*

Hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là 0.867 > 0.6, hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của thang đo điều kiện kinh tế của địa phương có 5 biến quan sát đều > 0.3 nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt

Như vậy khi kiểm định độ tin cậy của thang đo về điều kiện kinh tế của địa phương có 5 biến quan sát thỏa mãn nhu cầu là KT1, KT2, KT3, KT4, KT5 do đó phù hợp để thực hiện bước phân tích tiếp theo

➤ *Thang đo mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính của địa phương*

Hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là 0.804 > 0.6, hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của thang đo mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính có 6 biến quan sát đều > 0.4 nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt

Như vậy khi kiểm định độ tin cậy của thang đo mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính có 6 biến quan sát thỏa mãn nhu cầu là CĐ1, CĐ2, CĐ3, CĐ4, CĐ5, CĐ6 do đó phù hợp để thực hiện bước phân tích tiếp theo

➤ *Thang đo đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương*

Hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là  $0.733 > 0.6$ , hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của thang đo đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương có 4 biến quan sát đều  $> 0.4$

Khi tiến hành loại bỏ biến DG3 thì hệ số Cronbach's anpha của tổng thể lúc này là 0.846 và Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của các biến quan sát còn lại đều  $> 0.3$  nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt

Như vậy khi kiểm định độ tin cậy của thang đo đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương có 4 biến quan sát thỏa mãn nhu cầu là VH1, VH2, VH3, VH4 do đó phù hợp để thực hiện bước phân tích tiếp theo

➤ *Thang đo nhân lực tham gia triển khai chính sách*

Hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là  $0.868 > 0.6$ , hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của thang đo năng lực quản lý có 6 biến quan sát đều  $> 0.4$  nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt

Như vậy khi kiểm định độ tin cậy của thang đo năng lực cán bộ quản lý có 6 biến quan sát thỏa mãn nhu cầu là NL1, NL2, NL3, NL4, NL5, NL6 do đó phù hợp để thực hiện bước phân tích tiếp theo

(ii) *Kiểm định Cronbach's anpha cho biến phụ thuộc (Chính sách PTĐNCC)*

Hệ số Cronbach's anpha của tổng thể là  $0.852 > 0.6$ , hệ số này có độ tin cậy tốt để sử dụng trong các phân tích tiếp theo

Hệ số tương quan qua biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của thang đo chính sách PTĐNCC có 3 biến quan sát đều  $> 0.4$  nên thang đo đạt tiêu chuẩn, đảm bảo chất lượng tốt

➤ Tổng hợp các biến và thang đo sau khi phân tích Cronbach's anpha (xem tại phụ lục 1)

Sau khi kiểm định Cronbach's anpha cho 9 thang đo của biến độc lập có 48 biến quan sát, thì có 3 biến quan sát không đủ độ tin cậy. Vì vậy mô hình nghiên cứu được điều chỉnh là 9 thang đo biến độc lập với 45 biến quan sát và 1 biến phụ thuộc với 5 biến quan sát

### 3.5.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

**Bảng 3.18: Kiểm định tính thích hợp của mô hình phân tích nhân tố**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2240.846
	df	561
	Sig.	.000

Thước đo KMO có giá trị = 0.852 thỏa mãn điều kiện KMO trong khoảng từ 0.5 đến 1. Do vậy phân tích nhân tố là phù hợp dữ liệu thực tế

Kết quả kiểm định Bartlett's là 2240.846 với mức ý nghĩa Sig = 0.000 < 0.05. Kết luận các biến quan sát có tương quan với nhau trong mỗi nhóm nhân tố

Dựa vào kết quả của bảng trên có thể kết luận dữ liệu này phù hợp để thực hiện EFA

#### - Kiểm định phương sai trích của các nhân tố (xem tại phụ lục 5)

Trong bảng tổng hợp phương sai trích thì tiêu chuẩn chấp nhận phương sai trích là 50%

Trong kết quả phân tích bảng 3.19. ở trên cho thấy tổng phương sai trích ở dòng Component số 10 là 71.161% > 50% nên đáp ứng tiêu chuẩn

Kết luận: 71.161% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát

#### - Kiểm định hệ số Factorloading

Do mẫu tác giả lựa chọn là 220 vì vậy hệ số tải nhân tố Factor Loading  $\geq 0,5$

Đưa 45 biến quan sát đủ độ tin cậy của 8 thang đo vào chạy ta có bảng ma trận xoay các nhóm nhân tố như sau: (xem tại phụ lục 3)

a. Rotation converged in 6 iterations.

Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập của ma trận xoay nhân tố trên cho thấy hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều thỏa điều kiện khi phân tích nhân tố là hệ số Factor loading  $\geq 0,5$  và số nhân tố tạo ra khi phân tích là nhóm 9 nhân tố

- Nhóm 1 gồm 5 biến: ĐT1, ĐT2, ĐT3, ĐT4, ĐT5 Nhóm này gọi là Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNL KVC của Việt Nam

- Nhóm 2 gồm 4 biến: QĐ1, QĐ2, QĐ3, QĐ4, QĐ5. Nhóm này gọi là Quan điểm của hệ thống chính trị

- Nhóm 3 gồm 7 biến bao gồm PL1, PL2, PL3, PL4, PL5, PL6, PL7. Nhóm này gọi là chính sách pháp luật của nhà nước

- Nhóm 4 gồm 6 biến: NL1, NL2, NL3, NL4, NL5, NL6. Nhóm được gọi là nhân lực tham gia triển khai chính sách

- Nhóm 5 gồm 4 biến: TN2, TN3, TN4, TN5 Nhóm được gọi là Điều kiện tự nhiên của địa phương

- Nhóm 6 gồm 5 biến: CL1, CL2, CL3, CL4, CL5. Nhóm được gọi là chiến lược PTNNL của địa phương

- Nhóm 7 gồm 4 biến: VH1, VH2, VH3, VH4. Nhóm được gọi là Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương

- Nhóm 8 gồm 5 biến: CD1, CD2, CD3, CD4, CD5. Nhóm được gọi là mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính của địa phương

- Nhóm 9 gồm 5 biến: KT1, KT2, KT3, KT4, KT5. Nhóm được gọi Điều kiện kinh tế của địa phương

### 3.5.2.3. Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình

Để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển ĐNCC và vai trò của từng nhân tố, NCS tiến hành sử dụng mô hình Hồi quy tuyến tính đa biến với các bước như sau:

#### ➤ Kiểm định hệ số hồi quy

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.012	.336		.036	.971		
QĐ	.1.58	.046	<b>.187</b>	2.898	.015	.826	1.211
PL	.236	.062	<b>.268</b>	4.874	.000	.853	1.349

TN	.193	.047	<b>.241</b>	3.824	.005	.827	1.209
ĐT	.155	.059	<b>.172</b>	2.625	.018	.768	1.303
CL	.210	.059	<b>.253</b>	4.231	.003	.876	1.241
KT	.162	.043	<b>.205</b>	3.279	.010	.922	1.195
CĐ	.144	.045	<b>.147</b>	2.356	.027	.691	1.217
VH	.178	0.52	<b>.227</b>	3.567	.007	.836	1.220
NL	.149	.036	<b>.161</b>	2.642	.020	.943	1.167

a. Dependent Variable: CS

Với nội dung phân tích hồi quy với độ tin cậy được chọn là 95%, tương ứng với yêu cầu các biến độc lập đều có giá trị Sig. < .05 và có hệ số chuẩn hóa beta dương. Qua bảng trên ta thấy giá trị **Sig** kiểm định từng biến độc lập đều < 0.05. Do vậy các biến độc lập này đều có ý nghĩa giải thích biến phụ thuộc, không biến nào bị loại bỏ trong mô hình,

Tiếp theo là hệ số hồi quy chuẩn hóa **Beta**, trong tất cả các hệ số hồi quy, biến độc lập nào có Beta lớn nhất thì biến đó ảnh hưởng nhiều nhất đến sự thay đổi của biến phụ thuộc. Cụ thể trong bảng trên ta thấy biến chính sách PL của nhà nước có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến chính sách phát triển ĐNCC của tỉnh Hòa Bình, và nhân tố có mức độ ảnh hưởng thấp nhất là mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính.

- Giá trị VIF trong bảng dùng để kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến tất cả đều < 2 do vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra

➤ *Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình*

- Trước tiên ta tiến hành kiểm định Mức độ giải thích của mô hình

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.830 <sup>a</sup>	.688	.672	.20411	1.889

a. Predictors: (Constant), QĐ, PL, TN, ĐT, CL, KT, CĐ, VH, NL

b. Dependent Variable: CS



- *Adjusted R Square* hay còn gọi là R bình phương hiệu chỉnh, nó phản ánh mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Cụ thể trong trường hợp này, 9 biến độc lập đưa vào ảnh hưởng 68.8% sự thay đổi của biến phụ thuộc, còn lại 67.2% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

- *Durbin-Watson (DW)* dùng để kiểm định tự tương quan của các sai số kề nhau (hay còn gọi là tương quan chuỗi bậc nhất) có giá trị biến thiên trong khoảng từ 0 đến 4. Cụ thể trong trường hợp này, với mức ý nghĩa 5%,  $k' = 9$ ,  $n = 220$  làm tròn thành 200, tra bảng DW ta có  $dL = 1.582$  và  $dU = 1.768$ . Gán vào thanh giá trị DW, ta thấy  $1.582 < 1.889 < (4 - du) = 2.232$  Kết luận: không có hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư trong mô hình  $\Rightarrow$  Mô hình có ý nghĩa

- Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình thông qua phương sai ANOVA

Do thời gian hạn chế, NCS không thể khảo sát hết toàn bộ mẫu nghiên cứu vì vậy NCS đã tiến hành chọn một lượng mẫu giới hạn để tiến hành điều tra để từ đó đưa ra tính chất chung của tổng thể. Vì vậy tác giả đã tiến hành kiểm tra mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định F trong mô hình ANOVA

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.924	9	6.615	38.344	.000 <sup>b</sup>
	Residual	36.404	210	.173		
	Total	89.327	219			

a. Dependent Variable: CS

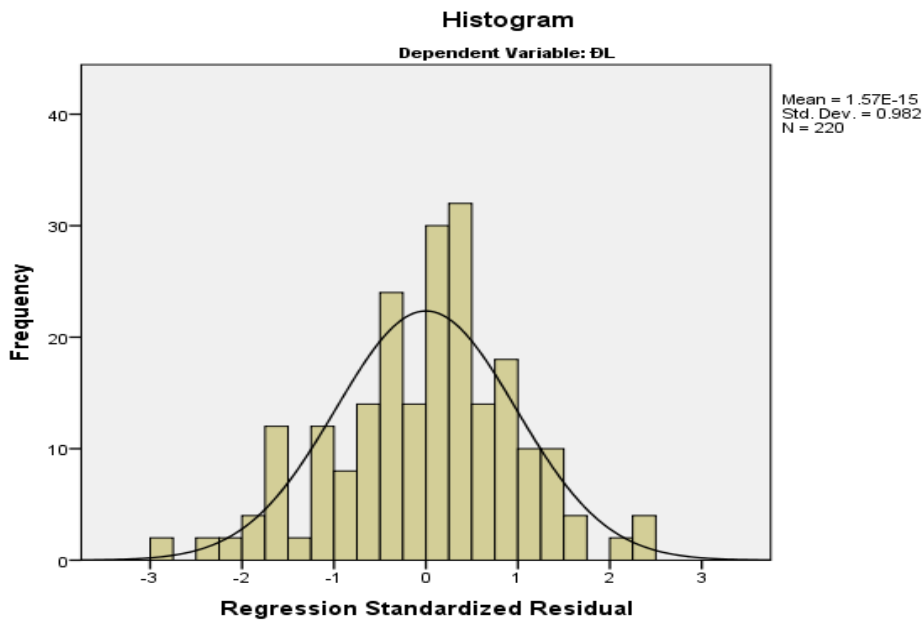
b. Predictors: (Constant), QĐ, PL, TN, ĐT, CL, KT, CĐ, VH, NL

Qua bảng ANOVA ở trên có thể thấy giá trị Sig của kiểm định F là  $0.000 < 0.05$ . Như vậy mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng phù hợp với tổng thể

Từ hình ta thấy được, một đường cong phân phối chuẩn được đặt chồng lên biểu đồ tần số. Đường cong này có dạng hình chuông, phù hợp với dạng đồ thị của phân phối chuẩn. Giá trị trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn là 0.982 gần bằng 1, như vậy có thể nói, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Do đó, có thể kết luận rằng: Giả thiết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.

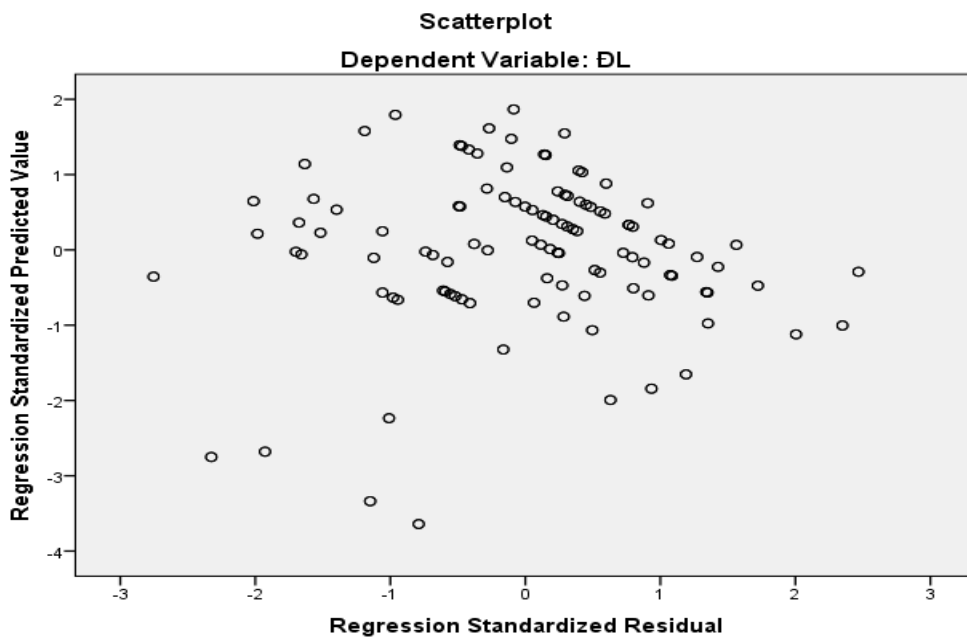
Biểu đồ phân tán Scatter Plot giữa các phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa giúp chúng ta dò tìm xem, dữ liệu hiện tại có vi phạm giả định liên hệ tuyến

tính hay không. Tác giả biểu diễn giá trị phần dư chuẩn hóa (Standardized Residual) ở trục tung và giá trị dự đoán chuẩn hóa (Predicted Value) ở trục hoành.



**Hình 4.8. Tần số phần dư chuẩn hóa Histogram**

Cụ thể với tập dữ liệu tác giả sử dụng, phần dư chuẩn hóa phân bố tập trung xung quanh đường hoành độ 0, do vậy giả định quan hệ tuyến tính không bị vi phạm



**Hình 3.9. Hình Scatter Plot kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính**

Phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$CS = 0.268 QĐ + 0.253 PL + 0.241 TN + 0.227 ĐT + 0.205 CL + 0.187 KT + 0.172 CĐ + 0.161 VH + 0.147 NL$$

### 3.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu và đánh giá chung

#### 3.6.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu

##### - Chính sách pháp luật của nhà nước (PL)

Biến PL: Có hệ số 0.268, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi yếu tố “chính sách pháp luật của nhà nước” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.268 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “chính sách pháp luật của nhà nước” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

##### - Chiến lược PTNNL của địa phương (CL)

Biến CL: Có hệ số 0.253, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi yếu tố “Chiến lược PTNNL của địa phương” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.253 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Chiến lược PTNNL của địa phương” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

##### - Điều kiện tự nhiên của địa phương (TN)

Biến TN: Có hệ số 0.241, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi nhân tố “Điều kiện tự nhiên của địa phương” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.241 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Điều kiện tự nhiên của địa phương” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

##### - Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương (VH)

Biến VH: Có hệ số 0.227, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi nhân tố “Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng

của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.227 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

*- Điều kiện kinh tế của địa phương (KT)*

Biến KT: Có hệ số 0.205, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi nhân tố “Điều kiện kinh tế của địa phương” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.205 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Điều kiện kinh tế của địa phương” ảnh hưởng đến ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

*- Quan điểm hệ thống chính trị (QĐ)*

Biến QĐ: Có hệ số 0.187, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi nhân tố “Quan điểm hệ thống chính trị” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.187 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Quan điểm hệ thống chính trị” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

*- Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNLKVC của Việt Nam (ĐT)*

Biến ĐT: Có hệ số 0.172, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi nhân tố “Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNLKVC của Việt Nam” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.172 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNLKVC của Việt Nam” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

*- Năng lực cán bộ quản lý (NL)*

Biến NL: Có hệ số 0.161, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi nhân tố

“Năng lực cán bộ quản lý” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.161 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Năng lực cán bộ quản lý” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

*- Mức độ chuyển đổi số của địa phương (CĐ)*

Biến CĐ: Có hệ số 0.147, quan hệ cùng chiều với biến CS. Tức là khi nhân tố “Mức độ chuyển đổi số của địa phương” tăng lên 1 đơn vị thì mức độ ảnh hưởng của nó đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình tăng thêm 0.147 đơn vị.

Kết quả kiểm định cho thấy kết quả nghiên cứu định lượng tương tự như kết quả nghiên cứu định tính là nhân tố “Mức độ chuyển đổi số của địa phương” ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

**Tóm lại:** Qua kết quả phân tích trên cho thấy, chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình chịu ảnh hưởng nhiều yếu tố bao gồm những yếu tố quan sát được và những yếu tố chưa quan sát được. Các yếu tố quan sát được chỉ ra được mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

### **3.6.2. Đánh giá chung**

#### *3.6.2.1. Những thành công*

(i) Chính sách nhằm thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng, ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp, đãi ngộ ĐNCC dần đồng bộ, ổn định và hoàn thiện tạo những hành lang pháp lý, tạo động lực cho sự phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN và nền công vụ.

(ii) Chính sách nhằm thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng, ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp, đãi ngộ ĐNCC của tỉnh Hòa Bình đã thu hút được một số lượng nhất định ĐNCC, thể hiện ở quy mô, số lượng ĐNCC ngày càng gia tăng.

(iii) Chất lượng ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình ngày càng được cải thiện, thể hiện ở tỷ trọng công chức có trình độ từ ĐH trở lên ngày càng tăng.

#### *3.6.2.2. Những hạn chế và nguyên nhân*

*Thứ nhất*, chính sách thu hút ĐNCC trong các cơ quan HCNN chưa hấp dẫn. Trong thời gian qua, UBND tỉnh đã ban hành một số chính sách thu hút trí thức, hỗ trợ

đào tạo. Nhưng những chính sách này thực sự chưa thu hút và tuyển dụng được nhiều nhân lực có năng lực về tỉnh Hòa Bình công tác, đặc biệt là các cơ quan HCNN của tỉnh. Những bất cập này của chính sách dẫn đến thực hiện tuyển dụng, bố trí, sử dụng nhân lực khu vực công không đúng, không chính xác, làm ảnh hưởng thậm chí mất đi động lực làm việc, phấn đấu của công chức thậm chí một số công chức bỏ việc, chuyển đi nơi khác, một số chuyển ra ngoài làm. Trong khi đó, nhu cầu nhân lực có trình độ chuyên môn, năng lực ngày càng cao, do vậy các cơ quan hành chính của tỉnh Hòa Bình luôn trong tình trạng thiếu nhân lực có trình độ năng lực.

*Thứ hai*, chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp vẫn chưa đảm bảo việc bồi dưỡng và phát triển năng lực cho đội ngũ công chức, chưa đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng, hiệu quả công vụ; chương trình, quy trình ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp chưa được thiết kế và thực hiện một cách khoa học, việc đánh giá kết quả ĐT, BD chưa đảm bảo tính toàn diện,... Điều này nguyên nhân do việc cử cán bộ đi học không hoàn toàn căn cứ vào nhu cầu công việc và nhu cầu hoàn thiện các kiến thức, kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc của bản thân công chức mà chủ yếu chỉ nhằm đáp ứng đầy đủ các yêu cầu tiêu chuẩn liên quan đến chứng chỉ, bằng cấp của ĐNCC. Do đó, chưa khuyến khích ĐNCC tích cực và chủ động tự học hỏi để nâng cao trình độ và năng lực để đáp ứng yêu cầu của công việc trong các cơ quan HCNN.

*Thứ ba*, chính sách đãi ngộ ĐNCC ở Hòa Bình tuân thủ theo quy định của nhà nước mặc dù đã từng bước cải thiện nhưng vẫn còn nhiều bất cập. Tiền lương hiện nay của công chức được thiết kế theo hướng mức lương cơ sở nhân với hệ số lương và cộng với các khoản phụ cấp. Điều này thể hiện sự bình quân chưa thể hiện đúng bản chất tiền lương gắn với vị trí việc làm, chức danh và hiệu quả công tác, chất lượng cung cấp dịch vụ công. Đặc biệt, chính sách nâng lương thường xuyên theo thâm niên công tác đã làm phát sinh những bất hợp lý, việc nâng lương chưa căn cứ vào hiệu quả, chất lượng công việc thực hiện của ĐNCC. Do đó, chính sách tiền lương vẫn còn mang nặng tính bình quân, chưa tạo được động lực thực sự để nâng cao chất lượng và hiệu quả thực thi công vụ, nhiệm vụ của ĐNCC. Hơn nữa, chính sách tiền lương hiện nay mang đến mức thu nhập thấp cho ĐNCC, không đủ cho chi phí trong cuộc sống do lạm phát. Vì vậy, tiền lương không trở thành yếu tố thu hút và duy trì được những người có tài năng vào và ở lại làm việc trong khu vực công. Đã xuất hiện xu hướng không ít người có trình độ, năng lực rời bỏ khu vực công ra làm việc cho khu vực tư mà một trong những nguyên nhân của tình trạng này là tiền lương quá thấp không đáp

ứng nhu cầu cuộc sống của bản thân và gia đình. Trong khi đó, tỉnh Hòa Bình chưa có chế độ đãi ngộ riêng để bổ sung phù hợp.

Bên cạnh đó, việc khen thưởng, vinh tãi năng trong chính sách đãi ngộ đối với ĐNCC trong các cơ quan HCNN chưa thực sự bình đẳng

*Thứ tư*, tổ chức bộ máy triển khai thực hiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình còn phân tán, thiếu tập trung và thống nhất.

*Thứ năm*, công tác kiểm tra, thanh tra thực hiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đã được quan tâm chỉ đạo thực hiện, tuy nhiên còn thừa thớt, việc giải quyết sau quá trình kiểm tra còn chậm và chưa hiệu quả.

*\* Nguyên nhân của các hạn chế*

*Một là*, do tỉnh Hòa Bình là tỉnh miền núi, dân tộc ở điểm xuất phát thấp, chậm phát triển. Điều kiện kinh tế, văn hóa, xã hội của tỉnh Hòa Bình được cải thiện nhưng vẫn còn nhiều khó khăn chưa đảm bảo nguồn lực tài chính cho chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở Hòa Bình.

*Hai là*, Năng lực đội ngũ cán bộ quản lý về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở tỉnh Hòa Bình còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu của nhiệm vụ nên ảnh hưởng đến chất lượng công tác tham mưu, tổ chức triển khai chính sách.

*Ba là*, Điều kiện văn hóa, xã hội của tỉnh Hòa Bình vẫn còn tồn tại nhiều hủ tục, trình độ văn hóa thấp nên cản trở đối với chính sách PTĐNCC ở Hòa Bình.

*Bốn là*, Hệ thống chính sách pháp luật của Nhà nước về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN đã có hiệu lực, tuy nhiên còn chưa phù hợp và thu hút đối với lực lượng lao động và lao động có trình độ cao vào làm việc ở khu vực cơ quan HCNN.

*Năm là*, Hệ thống cơ sở đào tạo nhân lực khu vực công ở nước ta hiện nay rất nhiều tổ chức, mỗi cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cho một hoặc một số loại công chức khác nhau. Đã đến lúc phải tổ chức, sắp xếp lại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức. Có thể nói, hiện nay trừ các trường của Đảng có nguồn học viên dồi dào, còn lại các trường khác đều không đào tạo, bồi dưỡng hết công suất (khả năng) của mình và như vậy lãng phí về đội ngũ cán bộ quản lý và giảng dạy, lãng phí về cơ sở vật chất. Để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực về nhân lực và vật chất đang có các cơ sở đào tạo này buộc phải mở rộng các chuyên ngành đào tạo sang những lĩnh vực không đúng với sứ mạng (chức năng, nhiệm vụ) của cơ sở mình khi được thành lập. Việc đào tạo như vậy

không những không đúng với chức năng, nhiệm vụ của các trường mà chắc chắn chất lượng đào tạo sẽ không cao vì không đúng sở trường của các cơ sở nêu trên.

*Sáu là*, chưa tính được sự tác động của thị trường sức lao động đến dịch chuyển lao động từ khu vực công sang các khu vực khác có tiền lương cao hơn.



### Tiểu tiết chương 3

Trong chương 3, luận án đã nêu khái quát về tỉnh Hòa Bình; các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình; và ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình. Luận án đã phân tích thực trạng chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình; chỉ ra được thành công, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế. Kết quả phân tích thực trạng chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, cho thấy tính cấp thiết khách quan của việc hoàn thiện các chính sách này. Luận án đánh giá thực trạng chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình và rút ra các kết luận sau:

- Thời gian qua cấp Trung ương và địa phương đã triển khai một số chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN nói chung và của tỉnh Hòa Bình nói riêng. Các chính sách này đã có những tác động nhất định đến chất lượng ĐNCC; đặc biệt hiệu quả thực hiện công việc của các cơ quan HCNN. Tuy nhiên, mức độ tác động của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình chưa cao, do chính sách thu hút ĐNCC trong các cơ quan HCNN chưa hấp dẫn; chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp vẫn chưa hiệu quả; chính sách đãi ngộ ĐNCC ở Hòa Bình tuân thủ theo quy định của nhà nước mặc dù đã từng bước cải thiện nhưng vẫn còn nhiều bất cập, việc khen thưởng, vinh tài năng trong chính sách đãi ngộ đối với ĐNCC trong các cơ quan HCNN chưa thực sự bình đẳng.

- Nguyên nhân chính của những hạn chế trong triển khai các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình khảo sát là do: Năng lực đội ngũ cán bộ quản lý về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở tỉnh Hòa Bình còn hạn chế; Hệ thống chính sách pháp luật của Nhà nước về chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN đã có hiệu lực, tuy nhiên còn chưa phù hợp và thu hút đối với lực lượng lao động và lao động có trình độ cao vào làm việc ở khu vực cơ quan HCNN, Hệ thống cơ sở đào tạo nhân lực khu vực công ở nước ta hiện nay rất nhiều tổ chức, mỗi cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cho một hoặc một số loại công chức khác nhau; Chưa tính được sự tác động của thị trường sức lao động đến dịch chuyển lao động từ khu vực công sang các khu vực khác có tiền lương cao hơn. Bên cạnh đó, những khó khăn về nguồn lực thực thi chính sách cũng gây cản trở cho hiệu quả triển khai các chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình vào thực tiễn.

## CHƯƠNG 4

### PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CỦA CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CỦA TỈNH HÒA BÌNH

#### **4.1. Phương hướng và quan điểm phát triển đội ngũ công chức của tỉnh Hòa Bình thời gian tới**

##### ***4.1.1. Phương hướng phát triển của các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình đến năm 2030***

Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng đã yêu cầu: “Tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có đủ phẩm chất, năng lực, uy tín, phục vụ nhân dân và sự phát triển đất nước. Tăng cường kỷ luật, kỷ cương đi đôi với cải cách tiền lương, chế độ, chính sách đãi ngộ, tạo môi trường, điều kiện làm việc để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, phục vụ phát triển; có cơ chế lựa chọn, đào tạo, thu hút, trọng dụng nhân tài, khuyến khích bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám nói, dám làm, dám chịu trách nhiệm, dám đổi mới sáng tạo, dám đương đầu với khó khăn thử thách và quyết liệt trong hành động vì lợi ích chung. Đồng thời, có cơ chế sàng lọc, thay thế kịp thời những người không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm pháp luật, đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp, bị xử lý kỷ luật, không còn uy tín đối với nhân dân”.

Trên cơ sở đó, tại Đại hội đại biểu Đảng bộ tỉnh Hòa Bình lần thứ XVII, nhiệm kỳ 2020 – 2025 (Nghị quyết số 330/NQ-HĐND); Chương trình hành động số 01 – CTr/TU ngày 23/12/2020 của tỉnh ủy Hòa Bình; đã xác định: “Đảng tập trung lãnh đạo về đường lối, chủ trương xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn, cơ chế, chính sách về cán bộ, công chức. Đẩy mạnh dân chủ hóa công tác cán bộ, quy định rõ trách nhiệm, thẩm quyền của mỗi tổ chức, mỗi cấp trong xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức trong sáng, có trình độ, năng lực chuyên môn phù hợp, đáp ứng yêu cầu giai đoạn mới”. Đồng thời, Nghị quyết yêu cầu: “Rà soát, sửa đổi, bổ sung chính sách đối với cán bộ, công chức theo hướng khuyến khích cán bộ, công chức nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức công vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ; lấy bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, năng lực, hiệu quả thực thi nhiệm vụ để đánh giá, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Xây dựng cơ chế, chính sách đãi ngộ, thu hút, trọng dụng nhân tài”

Nội dung cơ bản của quan điểm PTĐNCC trên được xác định là:

(i) Tập trung cải cách hành chính, trọng tâm là cải cách thủ tục hành chính; nâng

cao trách nhiệm cán bộ, công chức. Tăng cường tính công khai, minh bạch và nâng cao chất lượng phục vụ của cơ chế một cửa, một cửa liên thông; tập trung cải thiện chỉ số xếp hạng năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI), phấn đấu trong giai đoạn 2021-2025 mỗi năm tăng tối thiểu 3 bậc.

(ii) Rà soát, xây dựng cơ chế, chính sách đột phá, thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao vào làm việc trong hệ thống chính trị và các ngành, lĩnh vực quan trọng của tỉnh.

Xuất phát từ đặc điểm phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn mới, mục tiêu cải cách hành chính của tỉnh Hòa Bình thời gian tới đó là:

Mục tiêu chung nhằm xây dựng hệ thống các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh chuyên nghiệp, hiện đại, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, có năng lực kiến tạo phát triển, liêm chính, phục vụ nhân dân. Cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2025 tập trung vào 6 nội dung, đó là: Cải cách thể chế; Cải cách thủ tục hành chính; Cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước; Cải cách chế độ công vụ; Cải cách tài chính công; Xây dựng, phát triển Chính quyền điện tử, Chính quyền số. Trọng tâm cải cách hành chính 05 năm tới là: Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức của tỉnh chuyên nghiệp, có năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và sự phát triển tỉnh; xây dựng và phát triển Chính quyền điện tử, Chính quyền số.

*Cải cách thể chế:* Xây dựng hệ thống văn bản quy phạm pháp luật của tỉnh được xây dựng, hoàn thiện đồng bộ trên tất cả các lĩnh vực, đảm bảo tính hợp hiến, hợp pháp, phù hợp với tình hình thực tiễn của tỉnh và có tính khả thi cao; tạo được bước đột phá trong huy động, phân bổ và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực để thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh; tổ chức thi hành pháp luật nghiêm minh, hiệu quả, nâng cao ý thức chấp hành pháp luật của cá nhân, tổ chức và toàn xã hội; 100% các vấn đề phát hiện qua kiểm tra, rà soát văn bản quy phạm pháp luật và theo dõi thi hành pháp luật hàng năm được xử lý hoặc kiến nghị xử lý kịp thời.

*Cải cách thủ tục hành chính:* Cắt giảm, đơn giản hóa tối thiểu 20% số quy định và cắt giảm tối thiểu 20% chi phí tuân thủ quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh tại các văn bản đang có hiệu lực thi hành tính đến hết ngày 31/5/2020; Hoàn thành việc đổi mới thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông trong giải quyết thủ tục hành chính theo hướng nâng cao chất lượng phục vụ, không theo địa giới hành chính, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, giảm thời gian đi lại, giảm chi phí xã hội và tạo thuận lợi cho người dân, doanh nghiệp; Tối thiểu 80% hồ sơ giải quyết thủ tục hành chính được luân chuyển giữa các cơ quan có thẩm quyền giải

quyết hoặc các cơ quan có liên quan được thực hiện bằng phương thức điện tử; Tối thiểu 80% thủ tục hành chính có yêu cầu nghĩa vụ tài chính, được triển khai thanh toán trực tuyến, trong số đó, tỷ lệ giao dịch thanh toán trực tuyến đạt từ 30% trở lên;

Giai đoạn 2022 - 2025, mỗi năm tăng tối thiểu 20% đối với mỗi cấp hành chính cho đến khi đạt tỷ lệ 100% để đảm bảo việc kết nối, chia sẻ dữ liệu trong giải quyết thủ tục hành chính trên môi trường điện tử; Tối thiểu 80% thủ tục hành chính của các cấp chính quyền trong tỉnh, có đủ điều kiện, được cung cấp trực tuyến mức độ 3 và 4. Trong số đó, ít nhất 80% thủ tục hành chính được tích hợp, cung cấp trên cổng Dịch vụ công quốc gia. Tỷ lệ hồ sơ giải quyết trực tuyến mức độ 3 và 4 trên tổng số hồ sơ đạt tối thiểu 50%; Mức độ hài lòng của người dân, doanh nghiệp về giải quyết thủ tục hành chính đạt tối thiểu 90%. Trong đó, mức độ hài lòng về giải quyết các thủ tục hành chính lĩnh vực đất đai, xây dựng, đầu tư đạt tối thiểu 85%; Mức độ hài lòng của người dân, tổ chức đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước đạt tối thiểu 90%. Mức độ hài lòng của người dân về cung cấp dịch vụ y tế, giáo dục công lập đạt tối thiểu 85%; 90% thủ tục hành chính nội bộ giữa cơ quan hành chính nhà nước được công bố, công khai và cập nhật kịp thời; 80% người dân, doanh nghiệp khi thực hiện thủ tục hành chính không phải cung cấp lại các thông tin, giấy tờ, tài liệu đã được chấp nhận khi thực hiện thành công thủ tục hành chính trước đó, mà cơ quan nhà nước có thẩm quyền giải quyết thủ tục hành chính đang quản lý, hoặc thông tin, giấy tờ, tài liệu đã được cơ quan nhà nước kết nối, chia sẻ (các thông tin, giấy tờ, tài liệu phải cập nhật mới hoặc bổ sung, thay thế).

*Cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước:* Hoàn thành việc sắp xếp tổ chức bộ máy các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh đúng quy định pháp luật, phù hợp điều kiện thực tế của tỉnh; 100% cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp của tỉnh được quy định đầy đủ, rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức; đảm bảo không chồng chéo, trùng lặp hoặc bỏ sót chức năng, nhiệm vụ giữa các cơ quan, đơn vị; Giảm 10% số người làm việc trong các đơn vị sự nghiệp hưởng lương từ ngân sách nhà nước so với năm 2021.

*Cải cách chế độ công vụ:* Thực hiện cơ chế cạnh tranh lành mạnh, dân chủ, công khai, minh bạch trong giới thiệu ứng cử, đề bạt bổ nhiệm cán bộ và tuyển dụng công chức, viên chức để thu hút những người thực sự có đức, có tài vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh; Xây dựng được đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có cơ cấu hợp lý, đáp ứng tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và khung năng lực theo quy định; 100% cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp của tỉnh có cơ cấu, số lượng cấp phó đảm bảo theo đúng quy định.

*Cải cách tài chính công:* Nâng mức độ tự chủ tài chính của các đơn vị sự nghiệp công (trừ đơn vị sự nghiệp công cung cấp dịch vụ sự nghiệp công cơ bản, thiết yếu, không có nguồn thu sự nghiệp), đảm bảo: Tối thiểu 30% số lượng đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm từ 70% đến dưới 100% chi thường xuyên được chuyển sang đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên. Tối thiểu 30% số lượng đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm từ 30% đến dưới 70% chi thường xuyên được chuyển sang đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm từ 70% đến dưới 100% chi thường xuyên. Tối thiểu 30% số lượng đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm từ 10% đến dưới 30% chi thường xuyên được chuyển sang đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm từ 30% đến dưới 70% chi thường xuyên; 100% đơn vị sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác, có đủ điều kiện, hoàn thành việc chuyển đổi thành công ty cổ phần hoặc chuyển sang tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư.

*Xây dựng và phát triển Chính quyền điện tử, Chính quyền số:* Hoàn thành việc kết nối, chia sẻ dữ liệu giữa Cổng Dịch vụ công, Hệ thống thông tin một cửa điện tử của tỉnh với cổng Dịch vụ công quốc gia; 100% người dân, doanh nghiệp sử dụng dịch vụ công trực tuyến được cấp định danh và xác thực điện tử; 100% các báo cáo của tỉnh được kết nối liên thông, chia sẻ dữ liệu với Hệ thống thông tin báo cáo quốc gia theo quy định; 90% hồ sơ công việc cấp tỉnh; 80% hồ sơ công việc cấp huyện và 60% hồ sơ công việc cấp xã được xử lý trên môi trường mạng (trừ hồ sơ công việc thuộc phạm vi bí mật nhà nước); 50% hoạt động kiểm tra của cơ quan quản lý nhà nước được thực hiện thông qua môi trường số và hệ thống thông tin của cơ quan quản lý; 80% các hệ thống thông tin của các cấp chính quyền có liên quan đến người dân, doanh nghiệp đã đưa vào vận hành, khai thác được kết nối, liên thông nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu; thông tin của người dân, doanh nghiệp đã được số hóa và lưu trữ tại các cơ sở dữ liệu không phải cung cấp lại.

#### ***4.1.2. Quan điểm phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình***

Đảng bộ và chính quyền tỉnh Hòa Bình, nhận thức được tầm quan trọng của ĐNCC trong các cơ quan HCNN, là lực lượng nòng cốt của nền hành chính nhà nước, là lực lượng quan trọng đảm bảo chất lượng, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nền công vụ của địa phương, các nhà lãnh đạo tỉnh Hòa Bình đã xác định quan điểm rõ ràng là: “cần phải có chính sách phù hợp để phát triển ĐNCC đáp ứng tốt yêu cầu, nhiệm vụ phát triển kinh tế, xã hội trong bối cảnh mới hiện nay và một số năm sắp tới của tỉnh Hòa Bình”.

Vì vậy, quan điểm hoàn thiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN được thể hiện như sau:

*Thứ nhất*, Phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đảm bảo tính toàn diện hướng tới các mục tiêu, yêu cầu về chất lượng, số lượng ĐNCC sẽ tạo điều kiện cho ĐNCC phát triển đúng hướng, với những yêu cầu của thực tiễn đặt ra. Từ đó, tạo động lực cho ĐNCC có trình độ cao có điều kiện cống hiến và phát huy trình độ chuyên môn, năng lực của mình. Việc ĐT, BD theo quy mô, cơ cấu phù hợp theo định hướng chính sách của Nhà nước sẽ giúp họ có việc làm phù hợp với chuyên môn được đào tạo; khắc phục tình trạng lãng phí chất xám như hiện nay. Ngoài ra, các nội dung liên quan như: thu hút, sử dụng, đãi ngộ... giúp cho ĐNCC yên tâm công tác và phục vụ lâu dài cho cơ quan, tổ chức. Phát triển ĐNCC nếu đáp ứng tốt về yêu cầu vật chất và tinh thần sẽ góp phần quan trọng khơi dậy tiềm năng vốn có của ĐNCC, nâng cao sự đóng góp của ĐNCC vào quá trình thực hiện hiện đại hóa nền hành chính.

*Thứ hai*, Phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đảm bảo tính phù hợp với điều kiện kinh tế, văn hóa và xã hội của địa phương. Xuất phát từ tính đặc thù của địa phương, cũng như điều kiện kinh tế còn khó khăn, để đảm bảo mục tiêu PTĐNCC trên tất cả các mặt số lượng, chất lượng và cơ cấu, cũng như kiến thức, kỹ năng, thái độ của ĐNCC.

*Thứ ba*, Phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính, chuyển đổi số. Có thể nói, cùng với quá trình toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế,... đã đặt ra những thách thức mới về PTĐNCC để có được trình độ, năng lực chuyên môn, kiến thức, kỹ năng thực thi công vụ, đạo đức nghề nghiệp,... tham mưu, ứng dụng, vận hành và quản trị trong môi trường số.

*Thứ tư*, Tháo gỡ rào cản về đặc điểm văn hóa - xã hội tỉnh Hòa Bình là tỉnh miền núi có nền văn hóa đa dạng, phong phú, là nơi hội tụ sinh sống từ lâu đời của khoảng 30 dân tộc cùng chung sống, trong đó 6 dân tộc có số dân đông nhất là Mường, Kinh, Thái, Tày, Dao, H'mông. Dân tộc Mường chiếm 60,3% dân số toàn tỉnh, tập trung ở các huyện Lạc Sơn, Kim Bôi, Tân Lạc, Cao Phong. Dân tộc Kinh chiếm 31,1% dân số toàn tỉnh, tập trung đông nhất ở thành phố Hoà Bình (chiếm 80,8% dân số thành phố), huyện Lạc Thủy (chiếm 62,8% dân số huyện Lạc Thủy). Ngoài ra còn có dân tộc Thái chiếm 3,9%, dân tộc Dao chiếm 1,57%, dân tộc H'mông chiếm 0,45%.

Sự phân bố dân cư giữa khu vực thành thị với nông thôn, giữa các huyện vùng thấp với các huyện vùng cao có sự chênh lệch rất lớn. Khu vực thành thị có mật độ dân

cur cao, trong khi đó khu vực nông thôn mà đặc biệt là vùng núi cao huyện Đà Bắc, Mai Châu, Tân Lạc, Lạc Sơn có dân cư ít, phân tán. Điều này dẫn đến những khó khăn trong phát triển KT – VH - XH ở những huyện vùng cao.

Trên địa bàn tỉnh Hoà Bình hiện nay có một số bản làng khai thác phục vụ du lịch như bản Giang Mỗ ở huyện Cao Phong (dân tộc Mường), bản Văn, bản Lác, bản Tòng thuộc huyện Mai Châu (dân tộc Thái)... Những đặc trưng văn hóa của đồng bào các dân tộc sinh sống trên địa bàn tỉnh Hòa Bình là điều kiện thuận lợi cho khai thác du lịch và là những điểm nhấn hội nhập quốc tế, đặc biệt là hội nhập về VH - XH.

Từ đặc điểm của tỉnh miền núi Hòa Bình kinh tế còn phát triển thấp; cơ sở hạ tầng cũng như các hoạt động dịch vụ về văn hóa, giáo dục, y tế còn bất cập; đời sống đồng bào các dân tộc thiểu số gặp nhiều khó khăn, tỷ lệ nghèo là dân tộc thiểu số vẫn khá cao là những rào cản đối với đầu tư cho PTNNL và chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN nói riêng.

*Thứ năm,* Nâng cao năng lực cán bộ quản lý ở địa phương, trình độ đội ngũ cán bộ quản lý là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương. Trong phạm vi khả năng tiếp cận, ở nội dung này tác giả xin tập trung vào cán bộ QLNN là những người trực tiếp vào thực hiện các hoạt động liên quan đến PTĐNCC thuộc Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình. Tại Hòa Bình trong giai đoạn 2019 - 2023 trình độ đội ngũ quản lý được đánh giá khá cao, phần lớn cán bộ làm việc tại các phòng chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Sở Nội vụ đều có trình độ từ đại học trở lên (chiếm khoảng 99%) đây là một nguồn lực quan trọng có tác động tích cực đến QLNN về PTĐNCC của Hòa Bình. Thêm vào đó, phần lớn đội ngũ cán bộ đều có nhiều năm kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực chuyên môn cũng như hoạt động quản lý do đó công tác tham mưu trong việc xây dựng các chiến lược, kế hoạch, ban hành các quyết định cho UBND tỉnh Hòa Bình và triển khai các hoạt động được thường xuyên, kịp thời.

*Thứ sáu,* Tăng cường đảm bảo về kinh tế và các nguồn lực của tỉnh Hòa Bình: chất lượng nguồn nhân lực là một trong các yếu tố góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên khi một địa phương có sự chuyển biến về kinh tế, nguồn thu ngân sách hàng năm tăng lên thì đó lại là động lực thúc đẩy PTNNL. Hòa Bình thuộc vùng Tây Bắc còn khó khăn về mặt kinh tế.

*Thứ bảy,* Ứng dụng công nghệ thông tin, thực hiện chuyển đổi số trong PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình. Tăng cường chỉ đạo xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu về ĐNCC trong các cơ quan HCNN, thực hiện chuyển đổi số nhằm nâng cao

hiệu quả quản trị nhân lực và khắc phục những hạn chế của phương thức quản lý truyền thống trước đây. Điều này làm thay đổi đáng kể hiệu quả vận hành và cách thức thực hiện chức năng nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị, bộ phận trong tổ chức, giúp công tác tuyển dụng, điều động, luân chuyển, thăng tiến, đào tạo,... được trở nên minh bạch, nhanh chóng, tiết kiệm thời gian, chi phí và nâng cao hiệu quả ra quyết định liên quan đến ĐNCC.

Tóm lại, ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình là nhân tố quyết định hiệu quả vận hành của bộ máy nhà nước ở địa phương và là nhân tố quan trọng dẫn dắt quá trình đổi mới, chuyển đổi mô hình tăng trưởng, cơ cấu lại nền kinh tế, tạo lợi thế cạnh tranh của địa phương, hướng tới phát triển bền vững. Do đó PTĐNCC trong các cơ quan HCNN là một vấn đề hết sức quan trọng và cần thiết. Trên đây là một số giải pháp cơ bản nhằm PTĐNCC trong các cơ quan HCNN. Để các giải pháp thực hiện hiệu quả cần có sự cam kết, quyết tâm của hệ thống chính trị, chính quyền địa phương; sự quyết liệt trong chỉ đạo của lãnh đạo; sự tích cực của các cơ quan, đơn vị trong việc hoàn thiện chính sách và thực hiện triển khai chính sách.

#### **4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình**

ĐNCC trong các cơ quan HCNN có vai trò đặc biệt quan trọng, là chủ thể của nền công vụ, là những người thực thi quyền lực của nhà nước. Là lực lượng quan trọng đảm bảo chất lượng, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nền công vụ. Do đó cần phải có chính sách phù hợp để PTĐNCC trong các cơ quan HCNN đáp ứng tốt yêu cầu, nhiệm vụ phát triển kinh tế, xã hội trong bối cảnh mới. Để hoàn thiện chính sách phát triển ĐNCC trên địa bàn tỉnh Hòa Bình cụ thể như sau:

##### ***4.2.1. Hoàn thiện chính sách thu hút, tuyển dụng đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình***

Tuyển dụng hợp lý là điều kiện tiên quyết cho việc đào tạo, bồi dưỡng, bố trí sử dụng đúng ĐNCC. Việc tuyển dụng phải căn cứ vào yêu cầu, nhiệm vụ trong từng giai đoạn của các cơ quan, tổ chức, các cấp, các ngành. Ngoài ra việc tuyển dụng cũng phải căn cứ vào quy hoạch, kế hoạch đã có và phải theo nguyên tắc cạnh tranh, dân chủ, công khai, minh bạch, công bằng và khách quan. Thực hiện tốt việc tuyển dụng sẽ hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi cho thực hiện các giải pháp khác trong chính sách phát triển ĐNCC; đồng thời tránh được lãng phí trong sử dụng ĐNCC. Một khi được trọng dụng và sử dụng đúng thì ĐNCC sẽ làm việc có trách nhiệm và hiệu quả cao, đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội đất nước và ngược lại. Chính vì vậy mà cần phải



tuyển dụng đúng, sử dụng đúng, bổ nhiệm đúng những công chức có năng lực vào các vị trí lãnh đạo, quản lý và tạo mọi điều kiện để họ phát huy tài năng.

Kết quả phân tích chính sách thu hút và tuyển dụng ĐNCC của tỉnh Hòa Bình cho thấy tỉnh chưa có chính sách riêng, mà dựa trên chính sách của trung ương để triển khai. Tuy nhiên, khi triển khai tuyển dụng ĐNCC của Hòa Bình chưa thực sự đa dạng về hình thức, phong phú về nguồn tuyển dụng. Vì vậy, tỉnh Hòa Bình cần rà soát, tham mưu, kiến nghị sửa đổi, bổ sung Nghị quyết số 53/2017/NQ-HĐND ngày 13/7/2017 các quy định không phù hợp liên quan để bảo đảm tính toàn diện, tính hệ thống, sự đồng bộ, cụ thể, phù hợp với điều kiện phát triển của địa phương, của chính sách về thu hút và tuyển dụng công chức cụ thể:

(i) Tiếp tục nghiên cứu sửa đổi các quy định về hình thức tuyển dụng công chức gắn với vị trí việc làm, đổi mới cách thức thi phỏng vấn và kiểm tra năng lực của ứng viên.

Trong khâu phỏng vấn, nhà quản lý phải phỏng vấn trực tiếp để nhận biết được tinh thần, thái độ và quan điểm làm việc của các ứng viên thông qua việc ứng viên trình bày chiến lược và cách thức thực hiện chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, qua đó, nhà quản lý mới biết được tầm nhìn và quan điểm của họ có phù hợp với thực tế sự phát triển của địa phương hay không.

Trong khâu kiểm tra năng lực thực tế, nhà quản lý cần xác định những nội dung kiểm tra năng lực chuyên môn và một số năng lực cụ thể khác của ứng viên trên cơ sở phù hợp với từng loại công việc của nền hành chính. Trong xu thế hội nhập như ngày nay, đối với mỗi công chức hành chính, nhất là các đối tượng được tiếp nhận theo diện thu hút, ngoài trình độ học vấn và trình độ chuyên môn cao thể hiện thông qua nhận thức xã hội và kỹ năng thực hành nghề nghiệp, cá nhân phải đáp ứng tốt nhiều kỹ năng khác như trình độ tiếng anh, tiếng dân tộc và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin trong thực thi nhiệm vụ, kỹ năng giao tiếp, ứng xử, v.v. Đây là các nội dung kiểm tra thể hiện được khả năng hội nhập của ứng viên, đồng thời thể hiện được tinh thần, thái độ phục vụ nhân dân của các ứng viên khi được tuyển dụng và trong bộ máy HCNN. Về kỹ năng thực hành nghề nghiệp, đây là nội dung kiểm tra quan trọng nhất để đánh giá các ứng viên đạt tiêu chuẩn là NLCLC hay không. Nhà quản lý phải kiểm tra nghiêm ngặt nội dung này theo các tiêu chí như: sự thành thực và sáng tạo trong thực hành nghề nghiệp, khả năng làm việc độc lập và làm việc đội nhóm. Đây cũng là những tiêu chí đánh giá cơ bản nhất về năng lực chuyên môn của ĐNCC của nhiều quốc gia trên thế giới. Và nếu ứng viên đạt yêu cầu trong các nội dung kiểm tra trên, việc tuyển dụng ĐNCC sẽ đạt được kết quả như mong muốn.

(ii) Mở rộng nguồn tuyển dụng nhằm tạo ra nhiều lựa chọn cho ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh. Để thực hiện được mở rộng nguồn tuyển dụng thì tỉnh Hòa Bình cần sử dụng nhiều các công cụ và biện pháp tìm kiếm và thu hút ứng viên như: sử dụng website của Sở Nội vụ và các cơ quan chuyên môn của tỉnh; các phương tiện thông tin đại chúng; các tạp chí,... ; liên kết với các cơ sở đào tạo nhân lực khu vực công ở Việt Nam để tiếp cận với sinh viên đang học tập; tăng cường đào tạo, bồi dưỡng NNL tại chỗ cho địa phương nhằm chủ động, ổn định NNL lâu dài. Tăng cường tuyên truyền giáo dục để nâng cao nhận thức về việc tuyển dụng công chức trong các cơ quan HCNN.

(iii) Kết hợp các tiêu chí về tuyển dụng ĐNCC một cách khoa học và phù hợp với thực tế về yêu cầu công việc gắn liền với từng vị trí công chức làm cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân. Qua đó, đề xuất nhanh chóng, kịp thời những điều chỉnh cần thiết các vị trí việc làm phù hợp với năng lực, trình độ, phẩm chất, nhân cách. Nâng cao độ khó, tăng cường tính cạnh tranh trong các hình thức thi tuyển nhằm lựa chọn người giỏi vào vị trí công chức lãnh đạo, chi tiết hóa mạnh mẽ bảng mô tả công việc của từng vị trí việc làm khi tuyển dụng công chức.

(iv) Đẩy mạnh nghiên cứu cải tiến thiết kế tổ chức lực lượng công chức chuyên nghiệp, có kinh nghiệm với mô hình hợp lý, tạo sức mạnh, sự chủ động cho công tác.

(v) Nghiên cứu đổi mới quy định định biên nhân lực nhằm hình thành ĐNCC đủ về số lượng, bảo đảm về chất lượng, hợp lý về cơ cấu gắn liền với phương châm: Đổi mới cách nhìn đối với công chức, đặt họ vào đúng vị trí để phát huy; Đãi ngộ xứng đáng với công chức đạt chuẩn.

(vi) Nghiên cứu đề xuất chính sách kéo dài tuổi công tác đối với công chức chuyên trách, dày dặn kinh nghiệm, có uy tín. Đề xuất xây dựng cơ chế, chính sách, chức danh cố vấn, tư vấn dành cho những công chức đã nghỉ hưu mà còn sức khỏe tốt, minh mẫn cao, tâm huyết với công việc.

Bên cạnh đó, cần có những quy định về thẩm quyền, trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, đơn vị trong việc thu hút, tuyển dụng, bố trí sử dụng ĐNCC, gắn với nhu cầu và yêu cầu thực tế của công việc và cơ quan, đơn vị.

- Tăng cường tuyên truyền giáo dục để nâng cao nhận thức về việc tuyển dụng ĐNCC HCNN, phổ biến, tuyên truyền chính sách trong các cơ quan HCNN giúp cho lực lượng lao động hiểu rõ về mục tiêu, yêu cầu của chính sách góp phần thu hút NNL chất lượng cao tham gia vào làm việc ở khu vực công, có điều kiện để sàng lọc, nâng cao chất lượng NNL khu vực công nói chung và ĐNCC trong các cơ quan HCNN nói

riêng. Những đối tượng NNL thiếu, trình độ chuyên môn cao cần được thu hút với các chính sách đặc thù riêng mới có thể đáp ứng. Đồng thời còn giúp cho mỗi công chức có ý thức, trách nhiệm nâng cao trình độ chuyên môn, kiến thức, kỹ năng thích hợp cho việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của công việc. Công tác phổ biến, tuyên truyền về chính sách PTĐNCC cần được thực hiện thường xuyên, liên tục bằng nhiều hình thức phù hợp, hiệu quả như: trực tiếp qua tiếp xúc, trao đổi hoặc gián tiếp qua các phương tiện thông tin đại chúng, trang tin của chính quyền, địa phương, các trường đại học, cao đẳng – nơi đào tạo và cung cấp NNL cho khu vực công của địa phương và cả nước. Tỉnh Hòa Bình cũng nên có kênh thông tin chính thống của mình để thông báo một cách rõ ràng, đầy đủ về các chính sách, ưu đãi cũng như đối tượng, yêu cầu, số lượng, thời gian và kết quả thu hút để mọi đối tượng đều có thể tiếp cận thông tin và tham gia nếu mong muốn.

- Tạo môi trường làm việc tốt và có đãi ngộ phù hợp. Môi trường làm việc tốt là môi trường phải đảm bảo nuôi dưỡng, bảo vệ và phát triển ĐNCC HCNN chất lượng cao. Những người này cần được giao nhiệm vụ tương xứng và phù hợp với tài năng của họ; công hiến của họ cần được tôn trọng, ghi nhận và tôn vinh. Lương trả cho ĐNCC HCNN chất lượng cao phải dựa trên hiệu quả công việc của họ và thường xuyên điều chỉnh, đảm bảo cạnh tranh với khu vực ngoài nhà nước. Việc bổ nhiệm chức danh, chức vụ, tạo điều kiện thăng tiến trong công việc cho ĐNCC HCNN chất lượng cao phải dựa trên hiệu quả công việc của họ chứ không chỉ dựa trên thâm niên hay tuổi tác.

- Tiếp tục đổi mới quản lý nhà nước đối với ĐNCC HCNN, trong đó chú trọng đổi mới việc ban hành và tổ chức thực hiện chính sách thu hút, sử dụng, trọng dụng ĐNCC HCNN chất lượng cao; xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐNCC HCNN; tăng cường hợp tác quốc tế về ĐT, BD HCNN... Các nội dung quản lý nhà nước đối với ĐNCC HCNN cần được thực hiện đồng bộ, có hệ thống, đảm bảo tính thống nhất với các chính sách khác của Nhà nước.

#### ***4.2.2. Hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình***

Phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN gắn với ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp nhằm bồi dưỡng, nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, năng lực thực thi công vụ của ĐNCC; tạo cho họ khả năng thích ứng với những thay đổi thường xuyên của môi trường xã hội. ĐT, BD cũng trang bị, bổ sung thêm phương pháp làm việc khoa học, cách thức tư duy mới, khác biệt và sáng tạo; đây là những điều rất cần với ĐNCC trong các cơ quan HCNN. Ngoài ra ĐT, BD còn là giải pháp cơ bản để

hình thành và phát triển nhân cách ở mỗi người, khơi dậy sức lao động sáng tạo, giúp họ phát triển hài hòa cả về thể lực, trí lực và tâm lực để có thể giải quyết thành công các nhiệm vụ khó khăn, phức tạp trong thực thi công vụ. Đầu tư cho ĐT, BD và phát triển nghề nghiệp cho ĐNCC thực chất là đầu tư cho phát triển. Khoản đầu tư này sẽ mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội rất lớn, thậm chí có thể coi là lớn nhất.

Có thể thấy ĐT, BD là hoạt động quan trọng nhất trong chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình hiện nay. Do đó khi tổ chức thực hiện ĐT, BD cần chú trọng làm tốt khâu xác định nhu cầu ĐT, BD và lựa chọn đối tượng ĐT, BD phù hợp. Chính vì vậy cần phải chỉ rõ trong giai đoạn tới tổ chức cần đào tạo cho công chức nào, số lượng bao nhiêu, nội dung/ năng lực đào tạo gì để có thể đáp ứng yêu cầu vị trí việc làm, cải thiện hiệu quả công việc. Điều chỉnh Quyết định số 34/2019/QĐ-UBND của UBND tỉnh ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Hòa Bình thay thế Quyết định số 10/2016/QĐ-UBND ngày 12 tháng 04 năm 2016; Quyết định số 19/2016/QĐ-UBND ngày 20 tháng 05 năm 2016 của UBND tỉnh ban hành Quy định về phân cấp quản lý tổ chức bộ máy, biên chế và cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng tỉnh Hòa Bình; Kế hoạch số 59/KH-UBND ngày 17 tháng 05 năm 2016 của UBND tỉnh về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2016 – 2025.

(i) *Chương trình đào tạo*: Nghiên cứu lựa chọn chương trình ĐT, BD đối với ĐNCC. ĐT, BD phải có trọng tâm hướng tới việc PTĐNCC về mặt chất lượng và cơ cấu hợp lý. Đặc biệt là chú trọng nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng, thái độ và tâm lý tập quán, thói quen, truyền thống của tỉnh để thích ứng với đặc thù công việc, trong đó chú trọng trang bị cho DDNCCHCNN các kiến thức, kỹ năng mới và hiện đại của các lĩnh vực khoa học như quản lý, hành chính, tổ chức và chính sách công.

(ii) *Phương pháp đào tạo*: Đổi mới phương pháp dạy và học trong ĐT, BD, chuyển từ học thụ động sang học chủ động; ứng dụng công nghệ thông tin trong ĐT, BD.

Coi trọng việc nâng cao trình độ ĐNCC ngay tại nơi làm việc, thông qua công việc như cử cán bộ giỏi hơn, nhiều kinh nghiệm hơn kèm cặp, hướng dẫn, huấn luyện cán bộ trẻ, năng lực còn hạn chế.

Tăng cường, củng cố, nâng cao chất lượng thực chất công tác thanh tra, kiểm tra hoạt động ĐT, BD, coi đây là một trong những chu trình quan trọng của quản lý nhà nước, có tác dụng tác động trực tiếp đối với việc chấp hành nghiêm chỉnh các quy định thực thi nhiệm vụ của ĐNCC.

Chú trọng những phát hiện kịp thời, những thiếu sót, khuyết điểm, những sai phạm để đưa ra các giải pháp giáo dục, uốn nắn, chỉnh sửa, hay áp dụng các biện pháp răn đe, kỷ luật nghiêm khắc đối với các hành vi sai phạm. Đẩy mạnh nghiên cứu tìm ra những sơ hở, khiếm khuyết trong các quy định hành chính về ĐT, BD để có những kiến nghị sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện cơ chế quản lý hoạt động của ĐNCC.

Phát triển những yếu tố tạo động lực thúc đẩy công chức tham gia các khóa ĐT, BD nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ, gắn bó, tâm huyết với nghề, yên tâm công tác. Tăng cường đào tạo ứng dụng công nghệ quản lý, kỹ thuật tin học mới cho ĐNCC. Tạo điều kiện thuận lợi, khuyến khích các hoạt động nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế hoặc các địa bàn khác trong nước về thực thi chính sách ĐT, BD ĐNCC nhằm đảm bảo thực thi hiệu quả nhiệm vụ trong nền hành chính.

Tiến hành rà soát, đánh giá tổng thể, thực chất về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng ứng xử ... của ĐNCC nhằm xây dựng, chỉnh đốn, đổi mới công tác ĐT, BD công chức.

Tăng cường thường xuyên mở các lớp ĐT, BD kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cho ĐNCC. Gắn quá trình ĐT, BD kiến thức với việc tạo lập môi trường học tập, lao động, tổ chức những diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm. Tổ chức các nội dung ĐT, BD về nhận thức chính trị, đạo đức công vụ, bản lĩnh công tác cho ĐNCC và lồng ghép trong các chương trình ĐT, BD về nền hành chính hiện đại, hội nhập, 4.0.

Tập trung đội ngũ chuyên môn xây dựng chương trình ĐT, BD chuyên sâu về nghiệp vụ công chức, ban hành chương trình ĐT, BD dành riêng cho công chức chuyên trách theo từng lĩnh vực, chương trình đào tạo riêng cho công chức bán chuyên trách và chương trình ĐT, BD cho công chức kiêm nhiệm.

Nghiên cứu thành lập các cơ sở chuyên trách ĐT, BD cho ĐNCC về công tác chuyên sâu của nền HCNN, hướng tới nền hành chính tri thức, hành chính số. Đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong ĐT, BD

(iii) Mức hỗ trợ ĐT, BD: Mức hỗ trợ đào tạo cần được quy định khác nhau với từng trường hợp ĐT, BD, hỗ trợ 100% kinh phí học tập đối với công chức được cử đi học thạc sỹ, tiến sỹ có cam kết làm việc tại tỉnh Hòa Bình theo quy định, ngoài ra còn chi phí sinh hoạt, chi phí tài liệu và các điều kiện khác

Ngoài ra, đổi mới triết lý ĐT, BD theo hướng chuyển từ bồi dưỡng kiến thức sang phát triển năng lực; Đổi mới chương trình, quy trình ĐT, BD, trong đó chú trọng trang bị cho ĐNCC HCNN các kiến thức, kỹ năng mới và hiện đại của các lĩnh vực khoa học như quản lý (quản trị), hành chính, tổ chức và chính sách công; Đổi mới đội

ngũ giảng viên làm công tác ĐT, BD đáp ứng yêu cầu; Đổi mới phương pháp dạy và học trong ĐT, BD (chuyển từ học thụ động sang học chủ động); ứng dụng công nghệ hiện đại trong ĐT, BD; Đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong ĐT, BD; Và cuối cùng là đổi mới việc đánh giá kết quả ĐTBĐ...

Để đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo, cần xem xét tổng thể và toàn diện nhiều vấn đề, từ mô hình, mục tiêu, chương trình, kế hoạch đào tạo, hệ thống cơ sở đào tạo, phát triển đội ngũ giảng viên, xây dựng và lựa chọn học liệu, phương pháp đào tạo,... Tuy nhiên, tập trung đề xuất xây dựng và tổ chức thực hiện 03 nhóm chương trình đào tạo quan trọng, gồm

(1) Nhóm chương trình đào tạo tiền công vụ: Chương trình đào tạo này áp dụng đối với tất cả những người được tuyển dụng vào khu vực công, không phân biệt vị trí việc làm. Khóa đào tạo tiền công vụ nên được thiết kế khoảng 6 tháng. Mục đích cơ bản là sau khi đào tạo, học viên phải nắm vững hệ thống bộ máy, đặc điểm hành chính và nền công vụ, có kiến thức pháp luật cơ bản; có kỹ năng quản trị hành chính tốt, nắm rõ chức trách, nhiệm vụ được giao từng vị trí việc làm; có kỹ năng mềm và kỹ năng nghiệp vụ cơ bản phục vụ làm việc trong môi trường công vụ, như: kỹ năng soạn thảo văn bản, giao tiếp và thuyết phục, lập kế hoạch và tổ chức công việc, kiểm tra; kỹ năng viết báo cáo, kỹ năng phối hợp trong xử lý các vấn đề thuộc nhiều lĩnh vực,... Đặc biệt khóa học tiền công vụ phải tập trung xây dựng và hoàn thiện hệ thống giá trị đạo đức và chuẩn mực hành vi của cán bộ, công chức, viên chức, như: trách nhiệm công dân, tinh thần học tập, trau dồi tri thức; năng lực và tinh thần làm chủ bản thân, làm chủ xã hội; có văn hóa, sống có lý tưởng; liêm chính, công tâm và tinh thần trách nhiệm, có khát khao làm việc, cống hiến phục vụ Tổ quốc và nhân dân. Kết thúc khóa học, học viên được cấp chứng chỉ hoàn thành khóa đào tạo tiền công vụ.

(2) Nhóm chương trình đào tạo theo vị trí việc làm: chương trình đào tạo được thiết kế cho từng vị trí việc làm, dựa trên khung năng lực kì vọng ở mỗi vị trí việc làm về kiến thức, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất, thái độ. Đối tượng tham gia khóa đào tạo này là những người đã trải qua khóa đào tạo tiền công vụ hoặc chuyển đổi vị trí công tác. Nội dung đào tạo cần chuyên sâu, như: kiến thức pháp luật chuyên ngành, các văn bản quy định cho nghiệp vụ; các quy trình nghiệp vụ; sử dụng các phần mềm nghiệp vụ; thụ lý và giải quyết các thủ tục hành chính thuộc nhiệm vụ được giao,... Yêu cầu, sau khi hoàn thành khóa đào tạo, học viên phải nắm vững kiến thức, có kỹ năng thuần thực, chuyên nghiệp theo vị trí việc làm. Những người đã được đào tạo nghiệp vụ theo vị trí việc làm, cơ quan quản lý, sử dụng cán bộ, công chức phải bố trí họ vào đúng vị trí việc làm, có như vậy mới phát huy được kết quả thực sự trong

đào tạo, bồi dưỡng.

(3) Nhóm chương trình đào tạo và phát triển theo ngạch, bậc và chức danh quy hoạch: Chương trình được thiết kế chủ yếu để phát triển năng lực cho người học nhằm mở rộng phạm vi công việc hoặc cần nâng cao chuyên biệt về nghiệp vụ nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển cán bộ, mở rộng phạm vi kiêm nhiệm hoặc để đáp ứng yêu cầu chức danh được quy hoạch, đảm bảo nguồn nhân lực kế cận cho các vị trí chức danh. Các khóa đào tạo, bồi dưỡng này có thể thiết kế để bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước các cấp; các nghiệp vụ mới; bồi dưỡng quy hoạch lãnh đạo các cấp. Nội dung đào tạo không chỉ nhằm bổ sung kiến thức chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc mà còn bổ sung những kiến thức mới về hành chính, kinh tế, chính trị của đất nước và thế giới. Kết thúc khóa học được chứng chỉ chuyên sâu theo ngạch, bậc đào tạo hoặc chức danh quy hoạch. Đối với các chương trình đào tạo trên, Bộ Nội vụ cần phối hợp với các bộ ngành để rà soát, đánh giá chất lượng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng để hạn chế việc trùng lặp, mang tính hình thức; tiến hành cập nhật, biên soạn lại để đảm bảo tính khoa học và tính ứng dụng thực tiễn. Muốn vậy, cần có cơ chế kiểm định, đánh giá chương trình đào tạo và đánh giá chất lượng đào tạo; sát hạch năng lực nhân sự định kỳ và hàng năm. Qua đó, chúng ta thấy được chất lượng hiệu quả của chương trình đào tạo cũng như những hạn chế cần khắc phục. Việc đánh giá phải có bộ chỉ số đánh giá và kết hợp đánh giá 360 độ: các học viên; cơ sở đào tạo; đơn vị quản lý và sử dụng cán bộ, công chức.

#### ***4.2.3. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình***

Chính sách đãi ngộ hợp lý; tôn trọng, tôn vinh và đề cao vị trí xã hội của ĐNCC trong các cơ quan HCNN; tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi cho họ. Bên cạnh đó cũng cần đưa ra yêu cầu cao đối với ĐNCC về nhân cách, nghĩa vụ đóng góp, cống hiến cho nền công vụ, người dân, xã hội và đất nước.

Chính sách đãi ngộ đối với công chức trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình thực hiện đúng theo quy định của nhà nước, chưa có sự phân biệt, thu hút, giữ chân nhân lực có trình độ cao gắn bó với các cơ quan HCNN. Vì vậy chính sách đãi ngộ ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình cần có những thay đổi như:

(i) Đổi mới cách tiếp cận chính sách đãi ngộ đối với ĐNCC không chỉ là đãi ngộ về vật chất (là tiền lương mà tổ chức trả cho người lao động), mà thù lao có thể là việc tạo môi trường làm việc tốt đảm bảo nuôi dưỡng, bảo vệ và PTĐNCC trong các cơ quan HCNN, giao nhiệm vụ tương xứng và phù hợp với năng lực, tài năng thúc đẩy

sự chủ động, sáng tạo trong công việc; cống hiến, đóng góp cần được tôn trọng, ghi nhận và tôn vinh. Do đó cần có cách tiếp cận về chính sách đãi ngộ đúng với vị trí, vai trò và giá trị của nó.

(ii) Đãi ngộ vật chất xứng đáng, có tính đến kết quả thực hiện công việc: Lương trả cho ĐNCC phải dựa trên hiệu quả công việc, khung năng lực và vị trí chức danh của công chức và thường xuyên điều chỉnh, đảm bảo cạnh tranh với khu vực ngoài nhà nước. Thu nhập tài chính của ĐNCC không chỉ bao gồm tiền lương cơ bản, phụ cấp mà cần bổ sung ưu đãi của địa phương.

(iii) Đảm bảo chính sách đãi ngộ công bằng, nâng cao sự hài lòng của công chức giúp họ tăng cường động lực, toàn tâm, toàn ý và gắn bó với công việc.

Với những điều chỉnh đối với chính sách đãi ngộ ĐNCC trên thì cần HĐND, UBND và Sở Nội vụ tỉnh Hòa Bình phải tính toán đầu tư nguồn lực phù hợp. Chính sách đãi ngộ trên khi được đưa vào thực tế sẽ góp phần thu hút và giữ chân ĐNCC gắn bó, nỗ lực làm việc. PTĐNCC trong các cơ quan HCNN đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng với cơ cấu hợp lý.

Xác định chính sách tiền lương là một bộ phận đặc biệt quan trọng của chính sách phát triển ĐNCC và chính sách kinh tế - xã hội. Tiền lương phải là thu nhập chính bảo đảm đời sống cho người lao động và gia đình họ; trả lương đúng là đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc của người lao động, góp phần quan trọng thực hiện tiến bộ và công bằng xã hội, bảo đảm ổn định chính trị - xã hội; thúc đẩy, nâng cao chất lượng tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội bền vững. Trả tiền lương cho cán bộ, công chức, theo vị trí việc làm, chức danh và chức vụ lãnh đạo, phù hợp với nguồn lực của địa phương, bảo đảm tương quan hợp lý với tiền lương trên thị trường lao động; thực hiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng xứng đáng, tạo động lực nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp, và nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của hệ thống chính trị.

Cần xây dựng một môi trường làm việc dân chủ, sáng tạo, không hẹp hòi, đố kỵ, thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh; có cơ chế bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám hành động vì lợi ích chung. Đồng thời, thực hiện công khai, minh bạch về tiêu chuẩn, quy trình nhân sự theo quy định; cung cấp, trao đổi thông tin, thực hiện chất vấn và giải trình khi có yêu cầu; xác minh, xử lý kịp thời, hiệu quả, hợp lý thông tin phản ánh từ các tổ chức, cá nhân và phương tiện thông tin đại chúng liên quan đến công tác nhân sự

Đổi mới công tác đãi ngộ đội ngũ nhân lực trong khu vực công. Trong đó, vấn



đề ưu tiên là cải cách tiền lương; xây dựng cơ cấu lương 3P (P1 - Position: theo vị trí chức danh; P2 - Person: theo khung năng lực; P3 - Performance: theo hiệu quả thực hiện công việc). Bên cạnh đó, cần tăng cường đãi ngộ phi vật chất thông qua việc tạo điều kiện, môi trường làm việc thú vị, thúc đẩy sự chủ động, sáng tạo trong công việc và mở rộng cơ hội thăng tiến cho đội ngũ nhân lực; bảo đảm chính sách đãi ngộ công bằng, nâng cao sự hài lòng của cán bộ, công chức, viên chức, người lao động, giúp họ tăng cường động lực, toàn tâm, toàn ý với công việc.

### **4.3. Một số kiến nghị**

#### ***4.3.1. Đổi mới quan điểm của hệ thống chính trị về chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước***

Trong các công việc lớn của công cuộc đổi mới toàn diện, đồng bộ, nổi bật ba vấn đề vừa mang tầm chiến lược vừa có ý nghĩa cấp bách trước mắt: một là, xây dựng chiến lược phát triển đất nước; hai là, đổi mới cơ chế vận hành xã hội Việt Nam mang tầm chiến lược; ba là, kiến tạo chiến lược phát triển con người làm căn bản, trong đó cấp bách là vấn đề cán bộ lãnh đạo, quản lý chiến lược, cấp chiến lược và chiến lược cán bộ.

Trong các vấn đề thì căn bản là xây dựng ĐNCC bảo đảm ngang tầm chiến lược phát triển quốc gia và chiến lược quản trị quốc gia giữ vị trí then chốt của then chốt trong toàn bộ hệ thống chính trị. Đó chính là nhân tố có ý nghĩa quyết định đối với công cuộc đổi mới toàn diện, đồng bộ hiện nay và trong tầm nhìn đến năm 2030.

Toàn bộ những yêu cầu và sứ mệnh của công cuộc đổi mới đòi hỏi ĐNCC phải ngang tầm sứ mệnh dẫn dắt quốc gia trong thế giới toàn cầu hóa ngày càng vận động đa dạng, phức tạp khôn lường hiện nay và tương lai. Đảng ta không ngừng đổi mới toàn diện tới từng khâu trong công tác cán bộ để thực hiện thống nhất trong toàn hệ thống chính trị, từ Trung ương đến cơ sở. Nhiều năm qua, chúng ta đã nỗ lực hoàn thiện thể chế, quy định về công tác cán bộ, tiêu chuẩn chức danh, tiêu chí, cơ chế đánh giá cán bộ... để phát hiện, lựa chọn, xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức ngang tầm, nhất là có bản lĩnh chính trị, có đạo đức, năng lực nổi bật, dám nghĩ, dám làm, dám đột phá, dám chịu trách nhiệm, dám đổi mới, sáng tạo, dám đương đầu với khó khăn, thử thách, dám hành động vì lợi ích chung và thực sự tiên phong, gương mẫu... Qua đó, ngày càng hoàn thiện thể chế về công tác cán bộ đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ ngày càng cao trong thời kỳ phát triển mới của đất nước.

Trước tình hình mới, ngày 19/5/2018, Đảng ta ban hành Nghị quyết số 26-NQ/TW về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ

phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ đã tổng kết thực tiễn và phát triển tư duy lý luận thành hệ quan điểm chỉ đạo về công tác cán bộ, công chức.

Thứ nhất, cán bộ, công chức là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng Việt Nam, công tác cán bộ là khâu “then chốt” của công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị.

Thứ hai, thực hiện nhất quán việc Đảng thống nhất lãnh đạo trực tiếp, toàn diện công tác cán bộ, công chức và quản lý đội ngũ cán bộ, công chức trong hệ thống chính trị, siết chặt kỷ luật, kỷ cương đi đôi với xây dựng thể chế, tạo môi trường, điều kiện để thúc đẩy đổi mới, phát huy sáng tạo và bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám đột phá vì lợi ích chung.

Thứ ba, tôn trọng và hành động theo quy luật khách quan, thường xuyên đổi mới công tác cán bộ phù hợp với tình hình thực tiễn.

Thứ tư, quán triệt nguyên tắc về quan hệ giữa đường lối chính trị và đường lối cán bộ; quan điểm giai cấp và chính sách đại đoàn kết rộng rãi trong công tác cán bộ. Xử lý hài hòa, hợp lý mối quan hệ giữa tiêu chuẩn và cơ cấu; giữa “xây” và “chống”; giữa đức và tài; giữa tính phổ biến và tính đặc thù; giữa kế thừa, đổi mới và ổn định, phát triển; giữa thẩm quyền, trách nhiệm cá nhân và tập thể trong công tác cán bộ nói riêng; công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị nói chung. Cuối cùng, xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức là trách nhiệm của cả hệ thống chính trị.

Qua thực tiễn, Đại hội lần thứ XIII của Đảng khẳng định: “Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ, gắn bó mật thiết với nhân dân là những nhân tố có ý nghĩa quyết định thành công sự nghiệp xây dựng, phát triển đất nước và bảo vệ Tổ quốc”. Tại Hội nghị Trung ương lần thứ tư, khóa XIII đã thống nhất cao phải tiến hành đồng bộ và quyết liệt hơn nữa bốn nhóm nhiệm vụ, giải pháp của Nghị quyết Hội nghị Trung ương lần thứ tư, khóa XII đã đề ra; đồng thời bổ sung nhấn mạnh thêm hai nhóm nhiệm vụ, giải pháp là: xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược và người đứng đầu đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ; kiên quyết, kiên trì đấu tranh phòng, chống tham nhũng, tiêu cực, xử lý nghiêm cán bộ sai phạm.

Trước yêu cầu phát triển mới, tại Hội nghị cán bộ toàn quốc tổng kết công tác tổ chức đại hội đảng bộ các cấp nhiệm kỳ 2020-2025, Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Nguyễn Phú Trọng đánh giá: công tác nhân sự đại hội có nhiều đổi mới, đã chú ý phát huy dân chủ, công tâm, khách quan, công khai, minh bạch, chặt chẽ, đúng nguyên tắc, quy trình, quy định, bảo đảm sự lãnh đạo của Đảng. Nhân sự được chuẩn bị kỹ lưỡng ở

tất cả các khâu, góp phần nâng cao chất lượng nhân sự cấp ủy các cấp và chuẩn bị nhân sự cho Trung ương...; tình trạng chạy chức, chạy quyền, cục bộ, địa phương, lợi ích nhóm đã giảm hẳn. Các yêu cầu về tiêu chuẩn, cơ cấu, số lượng, chất lượng cơ bản được bảo đảm. Tỷ lệ cấp ủy viên là nữ, người dân tộc thiểu số nhìn chung cao hơn nhiều so với các nhiệm kỳ trước. Chất lượng ngày càng được nâng lên; cơ cấu độ tuổi, giới tính, dân tộc, ngành, nghề và lĩnh vực công tác có sự cân đối, hợp lý hơn. Nhiều bộ, ngành, địa phương đã có cách làm đổi mới, sáng tạo để tạo nguồn cán bộ lãnh đạo, quản lý được quy hoạch ở các cấp khá dồi dào, bảo đảm sự phát triển lâu dài, bền vững, sự kế thừa và chuyển tiếp giữa các thế hệ cán bộ.

Ngày 08/10/2023, tại Hội nghị Trung ương lần thứ tư, khóa XIII, trong rất nhiều công việc chuẩn bị cho Đại hội XIV của Đảng sắp tới, Tổng Bí thư Nguyễn Phú Trọng chỉ rõ: “Xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược và người đứng đầu đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ”(5). Để đáp ứng yêu cầu đó, trong rất nhiều công việc, cần trọng tâm vào một số vấn đề sau:

Thứ nhất, tiếp tục đổi mới nhận thức về vị thế, vai trò của cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, trước hết là cấp chiến lược.

Đây chính là sự khẳng định về cấp độ cán bộ lãnh đạo, quản lý trong tổng thể đội ngũ cán bộ; là sự định vị đặc biệt về vị thế, quy mô, tầm ảnh hưởng của đội ngũ này; là sự định lượng về độ dài thời gian và sự định tính về công việc trong định chế các quyết sách, xét từ mục tiêu chiến lược phát triển tổng thể quốc gia, của đội ngũ này so với các loại cán bộ khác (cấp sách lược, chiến thuật và cụ thể), để chủ động kiến tạo, điều hành tổng thể bộ máy và tổ chức bảo đảm thành công mục tiêu phát triển quốc gia mang tầm chiến lược.

Cần đổi mới công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý theo hướng gắn kết với các khâu của công tác cán bộ, bảo đảm sự liên thông giữa các cấp trong xây dựng đội ngũ cán bộ của hệ thống chính trị đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ cả trước mắt và lâu dài. Các cấp có trách nhiệm cần dân chủ, cầu thị, trách nhiệm, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất (qua đường giới thiệu, tiến cử...) để phát hiện, thu hút và tập hợp những cán bộ tiềm năng. Việc phát hiện họ tùy thuộc vào xã hội và gia đình, trước hết là các tổ chức chính trị, đoàn thể, trường học, các tập thể lao động, công tác và các cá nhân liên quan. Xã hội hóa và dân chủ hóa việc phát hiện cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp là điều rất quan trọng và cấp bách. Đồng thời, gắn với xây dựng quy hoạch, tiếp tục đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng. Thực hiện tốt việc phát hiện, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nhằm đặt nền tảng vững chắc cho công tác tái tuyển chọn, bố trí và sử dụng cán bộ. Phân loại những người có năng lực đặc biệt theo sở trường, để xây dựng kế hoạch

đào tạo, bồi dưỡng linh hoạt (trường học, thực tế...), nhằm tạo cho họ phát triển tốt nhất những năng lực đặc biệt. Đào tạo, bồi dưỡng, cập nhật kiến thức mới cho cán bộ, nhất là cán bộ lãnh đạo, quản lý chủ chốt các cấp theo yêu cầu của thực tiễn và tiêu chuẩn chức danh của từng cán bộ. Kết hợp hài hòa, nâng cao hiệu quả giữa mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng ở trong nước và quốc tế để rèn luyện, thử thách cán bộ với tăng cường cán bộ cho những nơi có khó khăn gắn với quy hoạch, đánh giá, bố trí, sử dụng cán bộ. Triển khai chương trình quốc gia về đào tạo, bồi dưỡng ĐNCC; xây dựng cơ chế, chính sách phát hiện, thu hút và sử dụng nhân tài đáp ứng yêu cầu của thời kỳ mới.

#### **4.3.2. Chính sách phát triển đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước**

##### **(i) Đối với chính sách tuyển dụng**

- Tăng cường tuyên truyền giáo dục để nâng cao nhận thức về việc tuyển dụng NLHCNN ở mọi cấp, mọi ngành. - Rà soát kỹ những quy định của pháp luật, ngăn chặn các hành vi thiếu công khai, minh bạch, dân chủ và khách quan trong tuyển dụng NLHCNN; - Đi đôi với việc hoàn thiện quy định pháp luật là cần có chế tài nghiêm đối với các trường hợp vi phạm.

- Tạo môi trường làm việc tốt và có đãi ngộ phù hợp. Môi trường làm việc tốt là môi trường phải đảm bảo nuôi dưỡng, bảo vệ và phát triển NLHCNN chất lượng cao. Những người này cần được giao nhiệm vụ tương xứng và phù hợp với tài năng của họ; cống hiến của họ cần được tôn trọng, ghi nhận và tôn vinh. Lương trả cho NLHCNN chất lượng cao phải dựa trên hiệu quả công việc của họ và thường xuyên điều chỉnh, đảm bảo cạnh tranh với khu vực ngoài nhà nước. Việc bổ nhiệm chức danh, chức vụ, tạo điều kiện thăng tiến trong công việc cho NLHCNN chất lượng cao phải dựa trên hiệu quả công việc của họ chứ không chỉ dựa trên thâm niên hay tuổi tác.

- Thu hút, sử dụng và trọng dụng hợp lý NLHCNN chất lượng cao cả trong và ngoài nước, gồm cả Việt kiều, du học sinh về nước với nhiều hình thức khác nhau như: sinh sống và làm việc toàn thời gian hoặc trong một thời gian nhất định ở trong nước; sống ở nước ngoài nhưng tham gia tư vấn, tham mưu, kiêm nhiệm.v.v... để vừa khắc phục tình trạng “chảy máu chất xám”, vừa tận dụng được tri thức của những đối tượng này. Chính sách này có ý nghĩa lớn trong việc phát huy sức mạnh tri thức của toàn dân tộc, bổ sung tri thức mới, chia sẻ kinh nghiệm nhằm góp phần phát triển kinh tế - xã hội đất nước.

- Tiếp tục đổi mới quản lý nhà nước đối với NLHCNN, trong đó chú trọng đổi mới việc ban hành và tổ chức thực hiện chính sách thu hút, sử dụng, trọng dụng

NLHCNN chất lượng cao; xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển NLHCNN; tăng cường hợp tác quốc tế về ĐTBD NLHCNN... Các nội dung quản lý nhà nước đối với NLHCNN cần được thực hiện đồng bộ, có hệ thống, đảm bảo tính thống nhất với các chính sách khác của Nhà nước.

***(ii) Đối với chính sách đào tạo, bồi dưỡng Để nâng cao hơn nữa chất lượng ĐTBD NLHCNN, tới đây cần:***

- Đổi mới triết lý ĐTBD theo hướng chuyển từ bồi dưỡng kiến thức sang phát triển năng lực;
- Đổi mới chương trình, quy trình ĐTBD, trong đó chú trọng trang bị cho NLHCNN các kiến thức, kỹ năng mới và hiện đại của các lĩnh vực khoa học như quản lý (quản trị), hành chính, tổ chức và chính sách công;
- Đổi mới đội ngũ giảng viên làm công tác ĐTBD đáp ứng yêu cầu;
- Đổi mới phương pháp dạy và học trong ĐTBD (chuyển từ học thụ động sang học chủ động); ứng dụng công nghệ hiện đại trong ĐTBD;
- Đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong ĐTBD; Và cuối cùng là đổi mới việc đánh giá kết quả ĐTBD..

***(iii) Chính sách tiền lương trong khu vực công***

Đổi mới cơ chế tạo nguồn cải cách tiền lương công chức giai đoạn tiếp theo phải bắt đầu từ quyết tâm chính trị rất cao của cấp có thẩm quyền và tư duy chiến lược của Đảng và Nhà nước, đồng thời phải có những đột phá và về nguyên tắc phải dựa trên cơ sở mục tiêu, định hướng cải cách tiền lương công chức. Việc đổi mới chính sách tiền lương, cần tập trung vào một số trọng điểm đó là:

Một là, quản lý chặt và giảm đến mức tối đa đối tượng hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Theo đó, cần xây dựng một nền hành chính và công vụ chuyên nghiệp, hiện đại trên cơ sở đó xác định rõ từng vị trí làm việc với chức danh tiêu chuẩn rõ ràng để xác định ai là công chức và phải quản lý công chức theo chức danh của vị trí làm việc. Đồng thời, rà soát và đánh giá lại ĐNCC, thực hiện tinh giản bộ máy, cải cách hành chính, nâng cao chất lượng ĐNCC. Trong đó, chọn lọc, kiểm định chất lượng công chức và áp dụng công nghệ thông tin hiện đại, nối mạng trong toàn bộ hệ thống hành chính (Chính phủ điện tử) là khâu đột phá, then chốt.

Hai là, điều chỉnh mạnh chi tiêu công, cơ cấu lại chi ngân sách nhà nước; trong đó, tăng huy động các nguồn ngoài ngân sách nhà nước (của doanh nghiệp, trong dân, ODA...) cho đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng kinh tế - xã hội, giảm tỷ trọng ngân sách

nhà nước trong tổng mức đầu tư toàn xã hội, dành nguồn cho trả lương cán bộ công chức, viên chức đảm bảo có mức tiền lương bình quân trên trung bình của lao động khu vực thị trường (doanh nghiệp) trên cơ sở thực hiện nghiêm chủ trương đầu tư vào tiền lương là đầu tư cho phát triển.

Ba là, tách dần tổng quỹ lương từ ngân sách nhà nước và Quỹ Bảo hiểm Xã hội, nguồn chi trả chính sách ưu đãi người có công, trợ giúp xã hội theo một cơ chế tạo nguồn và chi trả tương đối độc lập với ngân sách nhà nước, giảm dần áp lực tăng kinh phí từ ngân sách nhà nước khi thực hiện cải cách tiền lương công chức. Trong đó, cần tách chính sách BHXH của công chức hưởng lương từ ngân sách nhà nước và BHXH cho lao động khu vực thị trường.

Bốn là, thiết kế lộ trình cải cách tiền lương công chức phù hợp với khả năng tạo nguồn, theo hướng tăng dần, tránh những đột biến gây sốc về nguồn và tác động tiêu cực đến các quan hệ kinh tế - xã hội vĩ mô trên cơ sở tinh giảm biên chế hành chính và đẩy mạnh xã hội hóa khu vực sự nghiệp công lập, đồng thời tập trung vào mở rộng quan hệ tiền lương; điều chỉnh cơ cấu đầu tư cho phát triển; tách nguồn chi trả BHXH, ưu đãi người có công, trợ giúp xã hội...

#### ***4.3.3. Nâng cao chất lượng hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công***

Nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo của các trường hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNLKVC của Việt Nam: đây là giải pháp quan trọng có ý nghĩa quyết định đến việc tạo ra NNLKVC chất lượng cao ở nước ta hiện nay. Phải định hướng tương lai cho học sinh trong việc chọn lựa ngành nghề phù hợp với năng lực, thể mạnh của bản thân. Đặc biệt, các trường cao đẳng, đại học phải làm tốt công tác tuyển chọn, xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của người học, đáp ứng nhu cầu, nhiệm vụ của vị trí việc làm, của quá trình hội nhập, mở cửa, phát triển nền kinh tế tri thức hiện nay.

*Đổi mới chương trình đào tạo nhân lực khu vực công:* Để có ĐNCC có chất lượng thì công tác đào tạo, bồi dưỡng đóng vai trò quyết định; Các cơ sở đào tạo cần điều chỉnh chương trình đào tạo phù hợp theo 3 nhóm: Nhóm chương trình đào tạo và phát triển theo ngành, bậc và chức danh quy hoạch; Nhóm chương trình đào tạo theo vị trí việc làm: chương trình đào tạo được thiết kế cho từng vị trí việc làm, dựa trên khung năng lực kì vọng ở mỗi vị trí việc làm về kiến thức, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất, thái độ; Nhóm chương trình đào tạo tiền công vụ. Việc phân biệt theo 3 nhóm đào tạo là sự thay đổi toàn diện sẽ khắc phục những bất cập trong chương

trình đào tạo hiện nay và góp phần PTĐNCC. Ngoài đổi mới chương trình đào tạo cần tích cực đổi mới phương pháp đào tạo và đầu tư cơ sở vật chất phục vụ đào tạo.

*Tích cực đổi mới phương pháp đào tạo tích cực và đầu tư cơ sở vật chất phục vụ đào tạo NNLKVC:* Tăng cường đổi mới phương pháp giảng dạy, cũng như xây dựng môi trường giảng dạy tích cực lấy người học làm trung tâm, hạn chế và kiểm soát việc sử dụng các phương pháp ĐT nặng về truyền đạt kiến thức, chưa thực sự rèn luyện để tạo ra năng lực cho người học.

*Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên đáp ứng đổi mới tại các cơ sở đào tạo NNLKVC:* Xây dựng kế hoạch, quy hoạch đội ngũ giảng viên có phẩm chất đạo đức tốt, lập trường tư tưởng vững vàng, năng lực chuyên môn cao, phương pháp làm việc khoa học, đáp ứng được các yêu cầu và nhiệm vụ bảo đảm sự chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng cả nhiệm vụ trước mắt và lâu dài; Nâng cao năng lực giảng dạy: Đầu tư ĐT nâng cao trình độ và có kế hoạch ĐT liên tục, thường xuyên đội ngũ đáp ứng chuẩn chức danh chuyên môn, chính trị, ngoại ngữ... đáp ứng yêu cầu phát triển; Sử dụng hợp lý năng lực chuyên môn. Bố trí cán bộ theo hướng chuyên sâu; Cụ thể hóa tiêu chuẩn tuyển dụng, đồng thời có CS đề bạt hợp lý tạo điều kiện cho giảng viên phấn đấu và phát triển; Phát triển nghiên cứu tạo ra những công trình khoa học có giá trị; Bổ sung thêm cán bộ giảng dạy để đáp ứng nhu cầu ĐT bảo đảm chất lượng và quy mô tuyển sinh cho ngành ĐT theo hướng đạt tiêu chuẩn về định mức sinh viên/giảng viên hạn chế sự quá tải trong ĐT. Thường xuyên tuyển chọn và có kế hoạch bồi dưỡng, giữ lại trường những sinh viên có phẩm chất đạo đức tốt và thành tích học tập xuất sắc để ĐT thành giảng viên; Nâng cao chất lượng cuộc sống của đội ngũ giảng viên thông qua việc cải thiện thu nhập và môi trường làm việc thân thiện, áp dụng các CS mang lại cơ hội phát triển và cống hiến cho đội ngũ.

#### **Tiểu tiết chương 4**

Trong nội dung của chương này, luận án nêu rõ quan điểm, mục tiêu và phương hướng hoàn thiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình đến năm 2030 và các năm tiếp theo, từ đó có định hướng và giải pháp hoàn thiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN trong những năm tiếp theo.

Dựa trên các kết luận từ phân tích và đánh giá thực trạng triển khai chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình; từ các hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong quá trình thực thi chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình; luận án đề xuất các nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình bao gồm: chính sách thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng; chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp; chính sách đãi ngộ. Bên cạnh đó ĐNCC phải chủ động, tích cực nâng cao kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm,... để đáp ứng được yêu cầu của vị trí việc làm, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan HCNN.

Ngoài ra, luận án cũng đề xuất nhóm giải pháp cải thiện yếu tố ảnh hưởng để tạo điều kiện hoàn thiện chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình



## KẾT LUẬN

Trong quá trình nghiên cứu luận án “Chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình”

### **Những kết quả đạt được:**

*Thứ nhất*, luận án đã tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước và quốc tế về chính sách phát triển ĐNCC, trên cơ sở đó tìm ra những khoảng trống nghiên cứu.

*Thứ hai*, luận án đã hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương; làm rõ nội dung chính sách, các mục tiêu và tiêu chí đánh giá chính sách phát triển ĐNCC; giới thiệu kinh nghiệm của một số địa phương, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Hòa Bình trong việc thực hiện chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN.

*Thứ ba*, trên cơ sở điều tra khảo sát thực tế ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình luận án đã phân tích và đánh giá thực trạng triển khai chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN; từ đó chỉ ra những thành công cũng như những hạn chế và nguyên nhân hạn chế của chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN.

*Thứ tư*, luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu đánh giá tác động của các yếu tố đến chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình. Bằng kết quả điều tra thực tế và sử dụng mô hình kinh tế lượng phân tích trên phần mềm SPSS 22.0, luận án đã chỉ ra được kết quả đánh giá tác động của các yếu tố như sau: (1) Chính sách pháp luật của nhà nước (PL); (2) Chiến lược phát triển NNL của địa phương (CL); (3) Điều kiện tự nhiên của địa phương (TN); (4) Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương (VH); (5) Điều kiện kinh tế của địa phương (KT); (6) Quan điểm hệ thống chính trị (QĐ); (7) Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNLKVC của Việt Nam (ĐT); (8) Năng lực cán bộ quản lý (NL); (9) Mức độ chuyển đổi số của địa phương (CĐ) tác động theo chiều hướng tích cực và tiêu cực đến chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

*Thứ năm*, xuất phát từ kết quả phân tích và đánh giá thực trạng triển khai chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình, luận án đưa ra các nhóm giải pháp hoàn thiện các chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN của tỉnh Hòa Bình.

### **Các hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo**

Tuy đề tài luận án đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, song việc nghiên cứu vẫn gặp phải một số hạn chế sau:

(1) Chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN là vấn đề phức tạp, có liên quan đến nhiều bên trong quá trình quản lý nên luận án gặp phải nhiều khó khăn trong quá trình thu thập dữ liệu thứ cấp, phân tích đánh giá và chỉ ra các giải pháp hoàn thiện chính sách.

(2) Luận án mới chỉ khảo sát và đưa ra được kết quả tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN. Nếu có kết hợp với đánh giá tác động của chính sách phát triển ĐNCC đến chất lượng ĐNCC trong các cơ quan HCNN, thì kết quả nghiên cứu sẽ đầy đủ và phản ánh chính xác hơn.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, song chủ đề nghiên cứu tương đối phức tạp, kinh nghiệm nghiên cứu của NCS có hạn nên kết quả nghiên cứu chắc chắn còn thiếu sót. Rất mong nhận được ý kiến góp ý của các giảng viên, các nhà khoa học, đồng nghiệp... để NCS có thể phát triển các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Xin trân trọng cảm ơn./

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN ĐÀO  
TẠO TIẾN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN  
ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Dương Thị Thu Hương (2023), “*Yếu tố ảnh hưởng đến chính sách phát triển công chức tại các cơ quan hành chính nhà nước ở Hòa Bình*”. Tạp chí Tài chính, ISBN: 2615-8973

2. Duong Thi Thu Huong (2020), “*Training and Fostering Civil Servants in Hoa Binh Province*”, ISBN: 2581-3889

3. Dương Thị Thu Hương (2020), “*Phát triển đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh*”. Tạp chí Kinh tế và dự báo, ISBN: 2734-9365

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Nguyễn Tuấn Anh (2020), *Thúc đẩy chuyển đổi số ở Việt Nam*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ số 9, tr. 13 – 15.
2. Đào An và Kim Ngân (2021), *Phú Thọ phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao*, chuyên mục tin tức trên Thông tấn xã Việt Nam.
3. Ban chấp hành TW Đảng Cộng sản Việt Nam (2017), *NQ số 19-NQ/TW về việc tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập*, Hà Nội.
4. Ban chấp hành TW Đảng Cộng sản Việt Nam (2018), *NQ số 26-NQ/TW khóa XII về Tập trung xây dựng ĐNCB các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ*, Hà Nội.
5. Ban chấp hành TW Đảng Cộng sản Việt Nam (2018), *Kế hoạch số 172-KH/TU về việc thực hiện NQ số 26-NQ/TW ngày 19.5.2018 của BCHTW*, Hà Nội.
6. Ban chấp hành TW Đảng Cộng sản Việt Nam (2018), *Kế hoạch số 129 về thực hiện NQ số 18-NQ/TW và NQ số 19-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng*, Hà Nội.
7. Nguyễn Trọng Bình (2020), *Quy trình hoạch định chính sách và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực chính sách của đại biểu Quốc hội*, Ấn phẩm Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp số 15 (415).
8. Hoàng Ngọc Giao (2016) *Quy trình xây dựng chính sách dựa trên bằng chứng trong quy trình lập pháp và thực trạng*, ấn phẩm Nghiên cứu lập pháp số 5(309).
9. Công ty luật Hilaw (2021), *Khái niệm, đặc điểm và phân loại cơ quan hành chính nhà nước*, <https://hilaw.vn/khai-niem-dac-diem-va-phan-loai-co-quan-hanh-chinh-nha-nuoc/>(truy cập ngày 8 – 4 – 2022).
10. Cục Thống kê tỉnh Hòa Bình (2021), *Niên giám thống kê tỉnh Hòa Bình 2020*, NXB Thống kê.
11. Trường Giang (2020), *Đảng bộ Lai Châu xây dựng đội ngũ cán bộ theo tư tưởng Hồ Chí Minh*, trang thông tin điện tử tỉnh Lai Châu.
12. Nguyễn Giang (2021), *Xây dựng đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới*, Đảng bộ tỉnh Ninh Bình.

13. Tô Tử Hạ (1998), *Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay*, Nxb.Chính trị quốc gia, Hà Nội.
14. Tô Tử Hạ (2005), *Nghiệp vụ về công tác tổ chức nhà nước*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
15. Học Viện Hành chính Quốc gia (2017), *Những vấn đề cơ bản về hành chính nhà nước và dịch vụ công*, Học Viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
16. Thanh Hòa (2020), *Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đủ phẩm chất, năng lực, uy tín*, Công thông tin điện tử tỉnh Phú Thọ.
17. Hoàng Thị Phương Ly (2018), *Xây dựng nền hành chính hiện đại trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0*, Đại học Công nghiệp Hà Nội, Hà Nội.
18. Phan Thị Tuyết Minh (2022), *Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chuyên nghiệp, có năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và sự phát triển đất nước*, Sở Nội vụ tỉnh Bắc Giang, Bắc Giang.
19. Hữu Kim Ly (2020), *Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức cơ sở trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0*, Trường Chính trị tỉnh Cà Mau, Cà Mau.
- 20.
21. Nguyễn Thiện Nhân (1993), *Xung quanh khái niệm chính sách xã hội*, trong Bùi Đình Thanh (1993), *Chính sách xã hội: một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Xưởng in 78 Tổng cục II, Bộ Quốc phòng, Hà Nội.
22. Trần Văn Phòng (2022), *Quan điểm của Đảng về xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức trong thời kỳ đổi mới*, website Ban cán sự Đảng Bộ Nội vụ, <https://www.moha.gov.vn/nghi-quyet-tw4/bao-ve-nen-tang-tu-tuong-cua-dang/quan-diem-cua-dang-ve-xay-dung-doi-ngu-can-47184.html>, (truy cập ngày 09 – 4 – 2022)
23. Quốc hội (2008), *Luật Cán bộ, công chức*, Hà Nội.
24. Quốc hội (2010), *Luật Viên chức năm 2010*, Hà Nội
25. Quốc hội (2013), *Hiến pháp năm 2013*, Hà Nội
26. Quốc hội (2019), *Luật số 52/2019/QH14 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật CB - CC và Luật viên chức năm 2019*, Hà Nội

27. Nguyễn Tiệp và cộng sự (2011), *Chính sách xã hội*, NXB. Lao động – Xã hội, Hà Nội.
28. Tạ Toàn và Trung Kiên (2022), *Lựa chọn cán bộ tốt để tạo nguồn và sử dụng, chuyên mục tin tức trên Thông tấn xã Việt Nam*.
29. UBND tỉnh Hòa Bình (2014), *QĐ số 04/2014/QĐ-UBND về việc nâng bậc lương trước thời hạn do lập thành tích xuất sắc đối với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp tỉnh Hòa Bình, Hòa Bình*.
30. UBND tỉnh Hòa Bình (2016), *QĐ số 19/2016/QĐ-UBND ban hành ngày 20/5/2016 “Quy định về phân cấp quản lý tổ chức bộ máy, biên chế và cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng tỉnh Hòa Bình”*, Hòa Bình.
31. UBND tỉnh Hòa Bình (2018), *QĐ số 22/2018/QĐ-UBND ban hành ngày 24/5/2018 “Quy định về điều kiện, tiêu chuẩn, chức danh đối với trưởng phòng, phó trưởng phòng, trưởng, phó các đơn vị thuộc Sở GD&ĐT thuộc UBND các huyện, thành phố”*, Hòa Bình.
32. UBND tỉnh Hòa Bình (2018), *Quyết định số 17 /2018/QĐ-UBND về quy chế thi đua, khen thưởng trên địa bàn tỉnh Hòa Bình, Hòa Bình*.
33. UBND tỉnh Hòa Bình (2019), *QĐ số 2009/QĐ-UBND về đánh giá, xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng đối với công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong các cơ quan hành chính, các đơn vị sự nghiệp công lập tỉnh Hòa Bình, Hòa Bình*.
34. UBND tỉnh Hòa Bình (2019), *QĐ số 34/2019/QĐ-UBND về quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Hòa Bình, Hòa Bình*.
35. UBND tỉnh Hòa Bình (2020), *Hướng dẫn số 20 – HD/BTCTU về công tác kiểm điểm, đánh giá, phân loại công chức trên địa bàn, Hòa Bình*.
36. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (1998), *Pháp lệnh Cán bộ, công chức*, Hà Nội.
37. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2003), *Pháp lệnh Cán bộ công chức (sửa đổi bổ sung)*, Hà Nội.
38. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (1998), *Pháp lệnh CB - CC*, Hà Nội.
39. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (1998), *Pháp lệnh số 2-L/CTN về cán bộ, công chức*, Hà Nội.

40. Lê Huy Vịnh (2022), *Một số giải pháp xây dựng đội ngũ cán bộ, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ giai đoạn mới*, Ban Nội chính Trung ương, Hà Nội.

### **Tiếng Anh**

41. Burnell, P., and V. Randall (2004). *Politics in the Developing World*. Oxford: Oxford University Press.
42. Devon Dodd and Hébert-Boyd (2000), *Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy*, Population and Public Health Branch, Atlantic Regional Office, Health Canada.
43. Forest S. Decker (2010), *Types of Teams and Effective Team Building*, Baker College, Center for Graduate Studies
44. Knoepfel, Peter & Larrue, Corinne & Varone, Frédéric & Hill, Michael. (2011). *Policy resources*, 10.1332/policypress/9781861349071.003.0004.
45. Natalja Verina and Jelena Titko (2019), Digital transformation: conceptual framework, International conference “Contemporary issues in business, management and economic engineering“, Vilnius Gediminas Technical University.
46. Nima Tobar (2018), A strategic framework for successful Digital transformation, Mines- Rabat School.
47. O. Serrat (2017), *Knowledge Solutions: working in Team*, Asian Development Bank, DOI 10.1007/978-981-10-0983-9\_64
48. Pearson, R. (2000), *Rethinking Gender Matters in Development*, in Allen, T. & Thomas, A. (eds.). *Poverty and Development into the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.
49. RASAK Bamidele (2022), Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management. Fab Educational Books, Fab Anieh House, Awka, Anambra State Nigeria. pp. 109-122. ISBN: 978-978-8554-05-9.
50. René Wies (1996), *Policy Definition and Classification: Aspects, Criteria, and Examples*, Proceeding of the IFIP/IEEE International Workshop on Distributed Systems: Operations & Management, Toulouse, France.
51. Shorrocks, T., and R. van der Hoeven (eds) (2004). *Growth, Inequality, and Poverty: Prospects for Pro-Poor Economic Development*. Oxford: Oxford University Press for UNU-WIDER.

52. Tony Addison (2014), *Development Policy: An Introduction for Students*, UNU-WIDER, Helsinki.
53. Truong Tu Phuoc (2019), *an introduction to state administrative agencies in Vietnam*, Kutaj n University Law Review Volume 3 Issue 2, DOI: 10.17803/2313-5395.2016.2.6.254-268.
54. United Nations Development Programme (1991), *Human development report*, New York: Oxford University Press.
55. United Nations Development Programme (1996). *Human development reports 1996*. New York: Oxford University Press.
56. United Nations Development Programme (1999). *Human development reports 1999*. New York: Oxford University Press.
57. Michel Badré and Nicole Verdier Naves (2017), *The evolution of the public service and the principles that govern it*, Cess - 03: CESL1100003X.
58. Jean-François Joye, Simon Combaldieu, Laura Regairaz et Raphael Serres (2017), *Where is the management in the public service? Theoretical issues, private methods and feedback*, ACJDC, Mont Blanc
59. Ennuyer (2018), “Policy making: A badly covered subject”, Park Communication, London.
60. Erik Erikson (2018), *Identity: conditions for policy making and policy implementation*, New York, Norton.
61. Ethnic Communities’ Council of Victoria (2019), *Development and administration*, VIC, Washington DC.
62. Guy Genilloud and Alain Wegmann (2019), *A New Definition: making politics and administrative*, Eindhoven, Netherlands.
63. Laura Regairaz and Michel Badré (2020), *Policy making*, Oxford, England, UK.
64. <https://tcnn.vn/news/detail/50272/Xay-dung-doi-ngu-cong-chuc-hanh-chinh-o-Viet-Nam-hien-nay.html>.
65. <https://luathanhchinh.vn/the-nao-la-co-quan-hanh-chinh-nha-nuoc-phan-loai-co-quan-hanh-chinh-nha-nuoc/>
66. <https://tcnn.vn/news/detail/34073/Xay-dung-va-hoan-thien-chinh-sach-phat-trien-doi-ngu-can-bo-cong-chuc-phong-chong-tham-nhungall.html>.



67. Thành phố Ninh Bình: Xây dựng đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.
68. <https://luathoangphi.vn/co-quan-hanh-chinh-nha-nuoc-la-gi>.
69. <https://dangcongsan.vn/dua-nghi-quyet-dai-hoi-dang-vao-cuoc-song/xay-dung-doi-ngu-cong-chuc-dap-ung-yeu-cau-doi-hoi-nhiem-vu-cach-mang-giai-doan-moi-325065.html>
70. <https://phaptri.vn/co-quan-hanh-chinh-nha-nuoc-mot-so-van-de-ly-luan/>

**Phụ lục 1****Bảng 2.1 . Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn**

<b>STT</b>	<b>Chuyên gia</b>	<b>Nơi công tác</b>	<b>Vị trí công tác</b>	<b>Kinh nghiệm</b>	<b>Tuổi</b>	<b>Giới tính</b>
1	Chuyên gia 1	UBND tỉnh	Chủ tịch	8	59	Nam
2	Chuyên gia 2	UBND tỉnh	Trưởng phòng HC-TC	5	50	Nam
3	Chuyên gia 3	Sở Nội vụ	Giám đốc Sở	8	59	Nam
4	Chuyên gia 4	Sở KH-CN	Giám đốc Sở	9	58	Nam
5	Chuyên gia 5	Sở Tài chính	Phó Giám đốc Sở	8	52	Nam
6	Chuyên gia 6	Sở Y tế	Giám đốc Sở	9	55	Nam
7	Chuyên gia 7	Sở GD&ĐT	Giám đốc Sở	3	52	Nữ

**Phụ lục 2:****PHIẾU PHÒNG VẤN SÂU**

Số:

Ngày phỏng vấn:

Họ và tên người trả lời:

Chức vụ:

Đơn vị công tác:

Kính thưa Anh/chị. Đội ngũ công chức là lực lượng nòng cốt của nền hành chính nhà nước, lực lượng này đảm bảo chất lượng, hiệu lực, hiệu quả của nền công vụ. Do tầm quan trọng này nên cần phải có chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước đáp ứng tốt yêu cầu, nhiệm vụ phát triển kinh tế, xã hội. Vì vậy, rất mong được Anh/ chị chia sẻ quan điểm cá nhân về một số vấn đề liên quan đến chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước:

1. Thực trạng chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương hiện nay?
2. Theo Anh/chị, các tiêu chí đánh giá chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương?
3. Nhận diện các nhân tố ảnh hưởng đến chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương?
4. Anh/ chị có đóng góp ý kiến gì để nâng cao hiệu quả triển khai chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương?
5. Anh/ chị cho biết phương hướng, mục tiêu trong tương lai về thực hiện chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương như thế nào?
6. Xin ý kiến khác để hoàn chỉnh thang đo chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương?

Những nội dung trao đổi của anh/chị rất hữu ích cho đề tài nghiên cứu về chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị.

**Phụ lục 3:****PHIẾU KHẢO SÁT****Xin chào quý Anh (Chị).**

Tôi tên là Dương Thị Thu Hương hiện đang là NCS Trường Đại học Thương Mại. Tôi đang tiến hành nghiên cứu đề tài **“Chính sách phát triển đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh Hòa Bình”**. Anh (Chị) vui lòng dành cho chúng tôi chút ít thời gian trả lời một số câu hỏi. Mọi thông tin mà Anh (Chị) trả lời được sử dụng với mục đích nghiên cứu. Tất cả mọi thông tin của Anh (Chị) cung cấp sẽ được giữ kín tuyệt đối.

Người trả lời điền thông tin vào chỗ trống và đánh dấu “X” vào mỗi ô trả lời

**A. Thông tin chung:**

1. **Họ và tên:**.....

2. **Giới tính:** Nam/Nữ **Tuổi:** .....

3. **Đơn vị công tác:**.....

**4. Vị trí công việc hiện tại của Anh (chị)?**

- Lãnh đạo  Nhân viên

**5. Trình độ chuyên môn cao nhất được đào tạo:**

- Trình độ sơ cấp  
 Trình độ trung cấp  
 Trình độ cao đẳng  
 Trình độ đại học  
 Trình độ trên đại học

**6. Thâm niên làm việc trong cơ quan của Anh (chị)?**

- < 1 năm  Từ 1 - 3 năm  
 Từ 3 – 5 năm  Trên 5 năm

**7. Tiền lương bình quân hàng tháng của Anh (chị) là bao nhiêu?**

<input type="checkbox"/> < 5 triệu đồng	<input type="checkbox"/> 5 tr đến dưới 6,5 tr
<input type="checkbox"/> Từ 6,5 tr đến dưới 8 tr	<input type="checkbox"/> Từ 8 tr đến dưới 10 tr
<input type="checkbox"/> Trên 10 triệu đồng	

**8. Trong điều kiện công việc hiện tại, Anh (chị) có muốn chuyển sang làm việc ở 1 nơi khác không?**

Có Không biết Không

***Nếu “có”, lý do mà Anh (chị) sẵn sàng chuyển việc là gì?***

*(đánh dấu (x) vào lý do thầy/cô cho là quan trọng nhất)*

 Lương thấp Mâu thuẫn với cấp trên Mâu thuẫn với đồng nghiệp Không có cơ hội phát triển Nơi làm việc xa quá Môi trường và điều kiện làm việc chưa tốt Lý do khác....

***9. Anh (chị) có thể cho biết về các tiêu chí của chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN hiện nay của địa phương? (xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị)***

STT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá (1 là thấp nhất; 5 là cao nhất)				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Hiệu lực</b>					
HL1	Chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương được xây dựng đầy đủ	1	2	3	4	5
HL2	Nhân lực tham gia bộ máy triển khai chính sách PTĐNCC trong cơ quan HCNN của địa phương hợp lý	1	2	3	4	5
HL3	Kết quả triển khai chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN đã góp phần phát triển tốt ĐNCC ở địa phương	1	2	3	4	5
<b>2</b>	<b>Hiệu quả</b>					
HQ1	Cơ quan HCNN có ĐNCC thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao	1	2	3	4	5
HQ2	Cơ quan HCNN có đủ ĐNCC đáp ứng đủ nhu cầu về số lượng	1	2	3	4	5
HQ3	Cơ quan HCNN có đủ ĐNCC đáp ứng đủ nhu cầu về trình độ chuyên môn	1	2	3	4	5
HQ4	Cơ quan HCNN có ĐNCC phù hợp về cơ cấu	1	2	3	4	5

STT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá (1 là thấp nhất; 5 là cao nhất)				
		1	2	3	4	5
<b>3</b>	<b>Phù hợp</b>					
PH1	Chính sách PTĐNCC ở địa phương phù hợp với pháp luật của nhà nước về PTĐNCC	1	2	3	4	5
PH2	Chính sách PTĐNCC ở địa phương phù hợp với điều kiện kinh tế của địa phương	1	2	3	4	5
PH3	Chính sách PTĐNCC ở địa phương phù hợp với điều kiện văn hóa – xã hội của địa phương	1	2	3	4	5
<b>4</b>	<b>Bền vững</b>					
BV1	Chính sách phát triển ĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương có tính cạnh tranh tốt	1	2	3	4	5
BV2	Mức độ phù hợp về số lượng, cơ cấu ĐNCC với chiến lược phát triển của địa phương	1	2	3	4	5
BV3	Mức độ phù hợp và nâng cao về chất lượng ĐNCC với chiến lược phát triển bền vững của địa phương	1	2	3	4	5
BV4	Chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN địa phương được đánh giá, giám sát kiểm tra thường xuyên	1	2	3	4	5

**10. Xin anh (chị) vui lòng cho biết đánh giá của mình về những mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến hiệu quả triển khai chính sách PTĐNCC trong các cơ quan HCNN của địa phương?(cho điểm từ 1 đến 5, trong đó 5 điểm là ảnh hưởng lớn nhất, 1 điểm là ảnh hưởng nhỏ nhất)**

STT	Các yếu tố ảnh hưởng	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Quan điểm hệ thống chính trị là định hướng trong xây dựng chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
2	Quan điểm hệ thống chính trị là cơ sở trong	1	2	3	4	5

STT	Các yếu tố ảnh hưởng	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
	xây dựng chính sách PTĐNCC					
3	Quan điểm hệ thống chính trị định hình và xác định phạm vi của chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
4	Quan điểm hệ thống chính trị rõ ràng, nhất quán trong xây dựng chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
5	Quan điểm hệ thống chính trị phù hợp với tình hình thực tế	1	2	3	4	5
6	Chính sách pháp luật của nhà nước là định hướng trong xây dựng chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
7	Chính sách pháp luật của nhà nước là cơ sở trong xây dựng chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
8	Chính sách pháp luật của nhà nước định hình và xác định phạm vi của chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
9	Chính sách pháp luật của nhà nước cung cấp tiêu chuẩn trong xây dựng chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
10	Chính sách pháp luật của nhà nước phù hợp với tình hình thực tế	1	2	3	4	5
11	Chính sách pháp luật của nhà nước đảm bảo tính công bằng cho quyền lợi của đối tượng chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
12	Chính sách pháp luật của nhà nước là cơ sở để quy định các yêu cầu và quyền lợi liên quan đến chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
13	Tài nguyên rừng tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
14	Vị trí địa lý/địa hình của địa phương là rào cản của chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5

STT	Các yếu tố ảnh hưởng	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
15	Điều kiện khí hậu rào cản của chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
16	Tài nguyên khoáng sản tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
17	Tài nguyên du lịch tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
18	Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng phân bố hợp lý, thuận lợi	1	2	3	4	5
19	Chất lượng đào tạo, bồi dưỡng công chức đáp ứng tốt nhu cầu của các cơ quan HCNN	1	2	3	4	5
20	Nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức cập nhật, hiện đại	1	2	3	4	5
21	Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng công chức nội dung, chương trình	1	2	3	4	5
22	Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức cung cấp đủ công chức	1	2	3	4	5
23	Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng phân bố hợp lý, thuận lợi	1	2	3	4	5
24	Chiến lược phát triển NNL đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
25	Chiến lược phát triển NNL thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTĐNCC trình độ trong tương lai	1	2	3	4	5
26	Chiến lược phát triển NNL làm cơ sở dự báo nhu cầu PTĐNCC trong cơ quan HCNN ở địa phương	1	2	3	4	5
27	Chiến lược phát triển NNL được xây dựng chú	1	2	3	4	5



STT	Các yếu tố ảnh hưởng	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
	trọng đến giải pháp PTĐNCC trong các cơ quan HCNN ở địa phương					
28	Chiến lược phát triển NNL được xây dựng trên cơ sở hệ thống thông tin NNL đầy đủ, khách quan	1	2	3	4	5
29	Định hướng đầu tư phát triển kinh tế của địa phương tạo điều kiện thuận lợi cho PTĐNCC	1	2	3	4	5
30	Nền kinh tế địa phương tăng trưởng tốt tạo điều kiện thuận lợi cho PTĐNCC	1	2	3	4	5
31	Nguồn lực tài chính đầu tư cho PTĐNCC ở địa phương được cải thiện	1	2	3	4	5
32	Cơ sở vật chất của địa phương đảm bảo cơ sở triển khai chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
33	Cơ cấu kinh tế địa phương tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển ĐNCC	1	2	3	4	5
34	Mức độ chuyển đổi số tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
35	Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
36	Ứng dụng công nghệ thông tin tạo điều kiện thuận lợi tìm hiểu chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
37	Mức độ cải cách hành chính tạo điều kiện thuận lợi cho chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
38	Thẩm quyền, trình tự, thủ tục, thời gian... giải quyết các thủ tục hành chính phù hợp với nhu cầu thực tế	1	2	3	4	5
39	Đặc điểm văn hóa của địa phương là rào cản	1	2	3	4	5

STT	Các yếu tố ảnh hưởng	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
	của chính sách PTĐNCC					
40	Sự đa dạng, độc đáo của văn hóa của các dân tộc sinh sống là điều kiện thuận lợi cho PTĐNCC	1	2	3	4	5
41	Đặc điểm xã hội địa phương là rào cản của chính sách PTĐNCC	1	2	3	4	5
42	Sự phân bố dân cư giữa các khu vực là rào cản của PTĐNCC	1	2	3	4	5
43	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ	1	2	3	4	5
44	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn, trách nhiệm	1	2	3	4	5
45	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có kiến thức đáp ứng yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
46	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
47	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
48	Cán bộ hoạch định và tổ chức thực thi chính sách PTĐNCC ở địa phương có tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ	1	2	3	4	5

**Xin chân thành cảm ơn Anh/chị .**

**Phụ lục 4: Kiểm định Cronbach's Anpha cho biến độc lập và biến phụ thuộc**

➤ *Thang đo Quan điểm hệ thống chính trị*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	220	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	220	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	CorreC Ved Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QĐ1	15.51	7.977	.780	.752
QĐ2	15.91	8.320	.642	.793
QĐ3	15.97	8.228	.654	.790
QĐ4	15.61	8.714	.653	.790
QĐ5	15.84	10.220	.323	.847

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QĐ1	11.64	5.876	.754	.775
QĐ2	12.04	5.953	.669	.812
QĐ3	12.10	5.953	.660	.816
QĐ4	11.74	6.387	.658	.817

➤ *Thang đo chính sách pháp luật của nhà nước*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PL1	20.38	11.762	.585	.682
PL3	21.25	13.707	.539	.737
PL4	21.20	11.412	.546	.691
PL2	20.09	12.138	.635	.676
PL5	20.56	11.608	.592	.680
PL6	20.45	14.568	.503	.725
PL7	20.94	13.338	.635	.740

➤ *Thang đo điều kiện tự nhiên của địa phương*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>TN1</b>	<b>13.51</b>	<b>10.023</b>	<b>.215</b>	<b>.845</b>
TN2	13.77	7.866	.657	.721
TN3	13.96	6.738	.753	.679
TN4	13.52	7.794	.585	.743
TN5	13.71	7.623	.652	.720

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN2	10.16	6.201	.695	.799
TN3	10.35	5.216	.784	.755
TN4	9.91	6.238	.590	.842
TN5	10.10	6.063	.665	.809

➤ *Thang đo hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNL khu vực công của Việt Nam*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.662	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ĐT1	16.25	12.410	0.63	.622
ĐT2	15.33	9.255	.568	.559
ĐT3	15.47	8.679	.590	.542
ĐT4	15.40	8.715	.568	.550
ĐT5	15.25	9.102	.612	.544
<b>ĐT6</b>	<b>15.82</b>	<b>11.270</b>	<b>.098</b>	<b>.733</b>

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ĐT1	13.37	10.518	.702	.712
ĐT2	12.45	7.217	.633	.633
ĐT3	12.59	6.682	.655	.618
ĐT4	12.51	6.863	.597	.643
ĐT5	12.37	7.193	.652	.627

➤ *Thang đo chiến lược PTNNL của địa phương*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	12.40	10.725	.751	.812
CL2	12.71	11.002	.669	.833
CL3	13.10	10.976	.658	.836
CL4	12.95	11.130	.658	.836
CL5	12.76	11.213	.653	.837

➤ *Thang đo điều kiện kinh tế của địa phương*

**➤ Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	13.62	10.238	.666	.846
KT2	14.11	9.474	.722	.831
KT3	13.85	9.068	.693	.840
KT4	13.99	9.073	.715	.833
KT5	13.71	10.190	.670	.845

➤ *Thang đo mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính của địa phương*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CD1	7.23	5.535	.681	.700
CD2	7.37	6.786	.647	.732
CD3	7.45	6.867	.604	.689
CD4	7.13	5.435	.682	.735
CD5	7.27	5.786	.637	.745
CD6	7.35	6.667	.639	.699

➤ *Thang đo đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VH1	9.55	4.653	.674	.577
VH2	9.49	4.656	.585	.635
VH3	9.50	7.427	.531	.646
VH4	9.77	4.563	.761	.526

➤ *Thang đo nhân lực tham gia triển khai chính sách*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NL1	15.98	16.697	.594	.860



NL2	15.28	16.663	.733	.834
NL3	15.59	16.538	.721	.836
NL4	15.98	17.027	.639	.850
NL5	15.84	16.964	.673	.844
NL6	15.65	17.222	.646	.849

➤ *Kiểm định Cronbach's alpha cho biến phụ thuộc (Chính sách PTĐNCC)*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	15.68	6.568	.731	.803
CS2	15.69	7.115	.652	.825
CS3	15.49	7.170	.543	.852

## Phụ lục 5

Bảng 3.17: Tổng hợp các biến và thang đo sau khi phân tích

Số TT	Thang đo	Hệ số Cronbach's alpha	Biến độ tin cậy		Biến bị loại	
			Số lượng	Tên biến	Số lượng	Tên biến
A	<b>Biến độc lập</b>					
1	Quan điểm HTCT	0.847	4	QĐ1 QĐ2 QĐ3 QĐ4	1	QĐ5
2	Chính sách pháp luật của nhà nước	0.763	7	PL1 PL2 PL3 PL4 PL5 PL6 PL7	0	
3	Điều kiện tự nhiên của địa phương	0.845	4	TN2 TN3 TN4 TN5	1	TN1
4	Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng NNL KVC của Việt Nam	0.733	5	ĐT1 ĐT2 ĐT3 ĐT4 ĐT5	1	ĐT6
5	Chiến lược PTNNL của địa phương	0.86	5	CL1 CL2 CL3 CL4 CL5	0	

Số TT	Thang đo	Hệ số Cronbach's anpha	Biến độ tin cậy		Biến bị loại	
			Số lượng	Tên biến	Số lượng	Tên biến
6	Điều kiện kinh tế của địa phương	0.867	5	KT1	0	
				KT2		
				KT3		
				KT4		
				KT5		
7	Mức độ chuyển đổi số và cải cách hành chính của địa phương	0.804	5	CD1	0	
				CD2		
				CD3		
				CD4		
				CD5		
8	Đặc điểm văn hóa – xã hội của địa phương	0.733	4	VH1	0	
				VH2		
				VH3		
				VH4		
9	Nhân lực tham gia tổ chức triển khai chính sách	0.868	6	NL1	0	
				NL2		
				NL3		
				NL4		
				NL5		
				NL6		
<b>10</b>	<b>Tổng</b>		<b>45</b>			<b>3</b>
<b>B</b>	<b>Biến phụ thuộc</b>					
1	Chính sách PTĐNCC	0.852	3	CS1	0	
				CS2		
				CS3		
<b>2</b>	<b>Tổng</b>		<b>3</b>		<b>0</b>	

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

## Phụ lục 6:

Bảng 3.19. Kiểm định phương sai trích của các nhân tố

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15.110	30.219	30.219	15.110	30.219	30.219	5.285	10.571	10.571
2	4.732	9.464	39.683	4.732	9.464	39.683	4.693	9.387	19.957
3	3.431	6.863	46.546	3.431	6.863	46.546	4.378	8.756	28.714
4	2.928	5.857	52.403	2.928	5.857	52.403	4.332	8.663	37.377
5	2.672	5.344	57.747	2.672	5.344	57.747	4.246	8.492	45.869
6	1.673	3.347	61.094	1.673	3.347	61.094	3.111	6.222	52.091
7	1.525	3.049	64.143	1.525	3.049	64.143	3.051	6.102	58.193
8	1.354	2.709	66.852	1.354	2.709	66.852	2.474	4.948	63.141
9	1.094	2.187	69.039	1.094	2.187	69.039	2.042	4.084	67.225
10	1.061	2.122	<b>71.161</b>	1.061	2.122	71.161	1.968	3.936	<b>71.161</b>
11	.946	1.891	73.052						
12	.873	1.745	74.797						
13	.815	1.631	76.428						
14	.741	1.482	77.910						
15	.705	1.409	79.319						
16	.685	1.369	80.689						
17	.623	1.246	81.935						
18	.537	1.074	83.009						
19	.523	1.046	84.056						
20	.510	1.020	85.076						
21	.496	.992	86.068						
22	.477	.955	87.022						
23	.439	.877	87.900						
24	.425	.849	88.749						
25	.401	.802	89.551						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
26	.366	.731	90.282						
27	.352	.705	90.987						
28	.342	.683	91.670						
29	.326	.651	92.322						
30	.304	.607	92.929						
31	.285	.569	93.498						
32	.278	.556	94.054						
33	.268	.536	94.590						
34	.259	.518	95.108						
35	.251	.502	95.610						
36	.229	.457	96.067						
37	.217	.434	96.945						
38	.201	.401	97.346						
39	.185	.370	97.716						
40	.174	.349	98.065						
41	.155	.310	98.374						
42	.128	.257	99.469						
43	.112	.223	99.943						
44	.027	.053	99.996						
45	.002	.004	100.000						



	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
KT5									.712
CD1								.803	
CD2								.802	
CD3								.787	
CD4								.784	
CD5								.745	
VH1							.828		
VH2							.801		
VH3							.796		
VH4							.739		
NL1				.835					
NL2				.809					
NL3				.728					
NL4				.746					
NL5				.727					
NL6				.718					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.