

XÁC ĐỊNH NHỮNG KỸ NĂNG CẦN THIẾT CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ VÀ NHU CẦU ĐÀO TẠO CÁC KỸ NĂNG NÀY

Vũ Duy Yên

Học viện Hành chính Quốc gia.

1. Hiệu quả của mỗi hoạt động phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó năng lực, kỹ năng góp phần quan trọng để khẳng định cái "tôi" của mỗi cá nhân trong xã hội. Cùng được đào tạo chuyên môn, cùng một môi trường công tác như nhau, nhưng họ khác nhau về phương pháp làm việc, về cách thức đạt được kết quả, dẫn tới hiệu quả công việc của họ rất khác nhau. Mỗi nghề cần có những yêu cầu về năng lực, kỹ năng đặc thù để thích ứng. Việc xác định những năng lực, kỹ năng cần thiết cho một nghề, để từ đó đặt ra mục tiêu cho họ rèn luyện, phấn đấu; mặt khác để - những nhà quản lý - có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức còn thiếu hụt, những kỹ năng còn chưa đáp ứng yêu cầu công việc cho họ là một việc làm có ý nghĩa xã hội to lớn.

Kỹ năng là sự thành thạo trong thực hiện có kết quả một tác nghiệp; nó được hình thành qua quá trình học tập, đào tạo và tích lũy kinh nghiệm. Các kỹ năng cơ bản cần có của công chức (cả nhân viên và cán bộ quản lý) ở công sở gồm có kỹ năng nhận thức, chuyên môn, thu thập và xử lý thông tin, giao tiếp (nghe, nói, đọc, viết), quan hệ (với cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, với dân và tổ chức), ra quyết định, thực thi - quản lý và kiểm tra... Kỹ năng đối với công chức nói chung được hiểu là, *khả năng vận dụng một cách thuận thực những kiến thức, kinh nghiệm thu nhận được trong một lĩnh vực (công vụ) nào đó vào thực tiễn nhằm tăng hiệu lực, hiệu quả công việc.*

Hiện nay, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức thường dựa trên cơ sở năng lực, đó là sự mở rộng việc đào tạo theo nhu cầu kỹ năng - ở vị trí công việc nào, thiếu kỹ năng nào thì được đào tạo bổ sung kỹ năng đó. Trong tương lai, công chức sẽ phải tự nguyện đăng ký học lớp nào mà cá nhân có nhu cầu, ứng với sự thiếu hụt kiến thức và kỹ năng theo yêu cầu công việc. Năng lực là một tổ hợp các phẩm chất sinh lý - thần kinh và tâm lý

bảo đảm cho mỗi người thực hiện có kết quả một hoạt động nào đó. Năng lực là thước đo khả năng thực hiện công việc; nó được tạo thành do sự kết hợp của kiến thức, kỹ năng và thái độ giúp người đó thực hiện các vai trò và nhiệm vụ công việc được giao. Từ đó ta có công thức:

Năng lực = Kiến thức + Kỹ năng + Thái độ

Kiến thức là những hiểu biết do tìm hiểu, học tập mà nên; kỹ năng là khả năng vận dụng có kết quả những tri thức về phương thức hành động đã được chủ thể lĩnh hội để thực hiện những nhiệm vụ tương ứng; còn thái độ được nhận biết ở tính nhất quán, tính sẵn sàng của những phản ứng của con người hướng tới một nhóm đối tượng nhất định.

Phát triển nguồn nhân lực trong nền hành chính dựa trên cơ sở năng lực là cách tiếp cận căn cứ vào kết quả công việc và hiệu quả công việc đó ra sao của mỗi công chức, chứ không chỉ thiên về đánh giá, xem xét họ dựa trên bằng cấp hay chuyên môn họ được đào tạo.

Dựa trên cơ sở phân tích công việc, những năng lực cần thiết được xác định cho mỗi công chức để họ có thể đảm nhận tốt một vị trí công việc. Năng lực có thể được xác định theo các mức độ khác nhau, tương ứng với các mức kết quả công việc khác nhau. Tập hợp năng lực cần thiết này sẽ là cơ sở cho việc tuyển chọn, bố trí nhân sự hay đào tạo, bồi dưỡng tiếp theo. Trong trường hợp công chức được bố trí đảm nhiệm một công việc mà năng lực, kỹ năng chưa đáp ứng được (hoặc chưa cập nhật được kiến thức) thì các hoạt động đào tạo - phát triển cần được tiến hành để đáp ứng yêu cầu do vị trí công việc đòi hỏi.

Quá trình đào tạo công chức dựa trên cơ sở năng lực, kỹ năng gồm 3 bước chính như sau:

Bước 1: Phân tích công việc để xác định tập hợp những năng lực, kỹ năng cần thiết để đảm bảo công việc được thực hiện tốt;

Bước 2: Đánh giá năng lực, kỹ năng hiện có để xác định sự thiếu hụt về năng lực, kỹ năng so với yêu cầu của vị trí công việc;

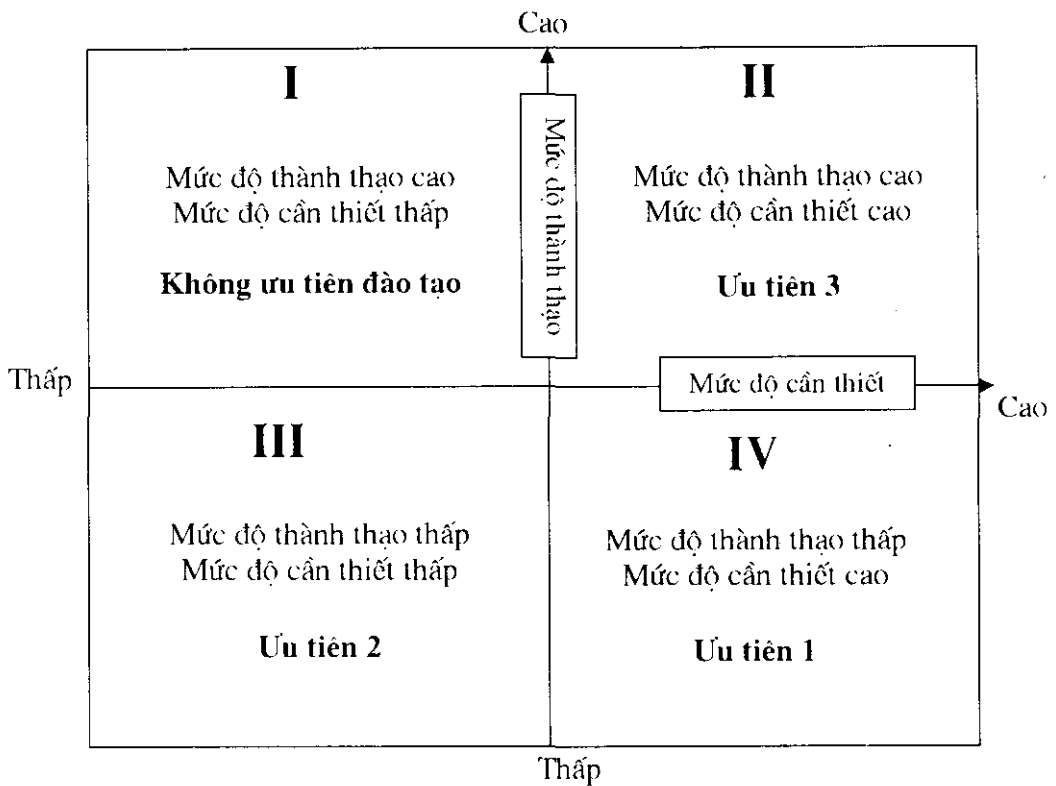
Bước 3: Thiết kế và tiến hành các hoạt động đào tạo nhằm khắc phục sự thiếu hụt về năng lực, kỹ năng cần thiết.

Quá trình này được thực hiện có tính chu kỳ khi các yêu cầu công việc thay đổi hoặc nền hành chính đòi hỏi cao hơn, yêu cầu về năng lực, kỹ năng cần thiết của công chức có thể thay đổi tương ứng thông qua đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu công việc và năng lực mới.

2. Để đáp ứng tiêu chuẩn công chức, đáp ứng vị trí công việc, các chủ tịch UBND xã luôn có những nhu cầu được đào tạo nhằm bổ sung những kiến

thức còn thiếu và những kỹ năng còn yếu kém. Nhu cầu đào tạo theo năng lực, kỹ năng của chủ tịch UBND xã được xác định thông qua cuộc điều tra, đánh giá trực tiếp về năng lực, kỹ năng hiện có của khách thể nghiên cứu. Nhu cầu đào tạo này được phân loại theo mức độ ưu tiên khác nhau, được chia thành 2 nhóm theo mức độ: mức độ cần thiết và mức độ thành thạo. Ở mỗi nhóm mức độ kỹ năng này được chia tiếp thành mức độ cao và mức độ thấp. Như vậy, ta có bốn nhóm ưu tiên đào tạo (từ ưu tiên 1 - cần đào tạo trước hết, đến ưu tiên 4) theo kỹ năng như sau (xem hình 1):

Hình 1: Sơ đồ hóa phương pháp xác định ưu tiên đào tạo



Nhóm ưu tiên 1: Gồm các kỹ năng có mức độ cần thiết cao và mức độ thành thạo thấp.

Nhóm ưu tiên 2: Gồm các kỹ năng có mức độ cần thiết thấp và mức độ thành thạo thấp.

Nhóm ưu tiên 3: Gồm các kỹ năng có mức độ cần thiết cao và mức độ thành thạo cao.

Nhóm không ưu tiên: Gồm các kỹ năng có mức độ cần thiết thấp và mức độ thành thạo cao.

Trên cơ sở những công việc (nhiệm vụ) của chủ tịch UBND xã, chúng tôi thiết kế bảng hỏi để xác định những kỹ năng cần thiết, nhằm đáp ứng vị trí, chức trách chủ tịch UBND; đồng thời, khách thể đánh giá mức độ thành thạo của mình trên mỗi kỹ năng cần thiết tương ứng (ngoài những kỹ năng được nêu ở các câu hỏi đóng, chúng tôi có mục câu hỏi mở nhằm phát hiện thêm những kỹ năng cần thiết mà các chủ tịch UBND cung cấp). Để xác định danh mục những kỹ năng cần thiết, khách thể cần đánh giá theo 5 mức độ ở mỗi kỹ năng: Điểm 5 - là mức đánh giá cao nhất và điểm 1 - thấp nhất. Mức độ thành thạo của mỗi kỹ năng cũng được khách thể đánh giá thành 5 mức độ tương tự.

Tổng số khách thể được chúng tôi tiến hành điều tra là 326 chủ tịch UBND xã tại các tỉnh đại diện cho ba miền trên cả nước gồm: Thái Bình, Sơn La, Thừa Thiên – Huế, Trà Vinh và Đồng Tháp. Tổng hợp các kỹ năng cần thiết nhất và ứng với nó là mức độ thành thạo của các kỹ năng đó, chúng tôi thu được kết quả gồm 20 kỹ năng tiêu biểu và được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 1: Các kỹ năng cơ bản và những giá trị trung bình về mức độ cần thiết và mức độ thành thạo của các kỹ năng

STT	Các kỹ năng	Điểm trung bình (ĐTB)	
		Cần thiết	Thành thạo
1	Quản lý, điều hành công việc của UBND	4,61	3,15
2	Xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội	4,44	3,08
3	Lãnh đạo và tổ chức thực hiện thu, chi ngân sách	4,37	3,28
4	Thực hiện quy hoạch, quản lý và sử dụng đất đai	4,23	3,28
5	Giám sát việc thực hiện công việc đã phân công	4,22	3,31
6	Chỉ đạo phòng chống tệ nạn xã hội	4,12	3,12
7	Tổ chức tuyên truyền, phổ biến giáo dục pháp luật cho nhân dân	3,77	3,53
8	Quan hệ với cấp trên, với cấp dưới và với dân	3,52	3,66
9	Soạn thảo văn bản và viết báo cáo	3,34	3,72
10	Quản lý sự thay đổi, xử lý các vấn đề thay đổi	3,32	3,22
11	Tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo của dân	3,22	3,79

12	Thực hiện các dự án vừa và nhỏ ở địa phương	3,18	2,98
13	Giải quyết tranh chấp đất đai ở cơ sở	3,14	3,41
14	Chủ tọa, điều hành các cuộc họp	3,12	3,65
15	Quy hoạch, lựa chọn và sử dụng công chức cấp xã và cán bộ thôn	2,97	3,76
16	Quản lý về giáo dục, văn hoá, thể dục thể thao	2,96	3,22
17	Quản lý di sản văn hoá, phát triển văn hoá dân tộc	2,88	3,80
18	Thực hiện công tác an ninh, quốc phòng	2,65	3,88
19	Xây dựng và thực hiện Quy chế làm việc	2,61	3,05
20	Diễn thuyết trước công chúng	2,58	3,64

Kết quả điều tra cho thấy, các kỹ năng của chủ tịch UBND xã hiện nay có nhu cầu được đào tạo bao gồm:

+ 7 kỹ năng ở nhóm ưu tiên 1 (mức cần thiết cao - với giá trị ngưỡng phân chia lớn hơn 3,30 và mức thành thạo thấp - giá trị ngưỡng phân chia dưới 3,30): Quản lý điều hành công việc của UBND; Xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương; lãnh đạo và tổ chức thực hiện thu chi ngân sách xã; thực hiện quy hoạch, quản lý và sử dụng đất đai; giám sát việc thực hiện công việc đã phân công; chỉ đạo phòng chống tệ nạn xã hội và quản lý sự thay đổi, xử lý các vấn đề thay đổi.

+ 4 kỹ năng ở nhóm ưu tiên 2 - mặc dù mức độ cần thiết thấp (từ 2,61 đến 3,22 nhưng có mức độ thành thạo thấp (dưới 3,30), đó là: Tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo của dân; thực hiện các dự án vừa và nhỏ ở địa phương, giải quyết tranh chấp đất đai ở cơ sở; xây dựng và thực hiện quy chế làm việc.

3. Kết quả phân tích định lượng theo bảng 1, cho thấy:

1. Các chủ tịch UBND xã đã lựa chọn được 20 kỹ năng cần thiết cho công việc và họ tự nhận thấy mức độ thành thạo của 20 kỹ năng cần thiết này không cao, chủ yếu tập trung ở mức 3,0 đến 3,5 (ở thang điểm 5).

2. Chủ tịch UBND xã có nhu cầu cao về đào tạo các kỹ năng liên quan đến quản lý, điều hành, đặc biệt là các kỹ năng liên quan đến quản lý kinh tế và phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương. Điều này phù hợp với yêu cầu về năng lực, về tiêu chuẩn của cán bộ, công chức và phù hợp với chủ trương của Đảng và Nhà nước trong chiến lược phát triển công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

3. Các kỹ năng cá nhân của chủ tịch UBND xã có nhu cầu đào tạo không cao, như kỹ năng quan hệ với cấp trên, cấp dưới và với dân; chủ tọa, điều hành các cuộc họp; tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo của dân; diễn thuyết trước công chúng. Chúng tôi cho rằng, những kỹ năng này họ đã tích lũy được thông qua kinh nghiệm công tác và được họ đánh giá ở mức độ cần thiết một cách rất khiêm tốn.

4. Một vấn đề đáng quan tâm là trong khi chiến lược giáo dục được Đảng, Nhà nước xác định là quốc sách hàng đầu, nhưng các chủ tịch UBND xã đánh giá mức độ cần thiết của kỹ năng quản lý lĩnh vực này không cao (2,96) và họ cho rằng, kỹ năng quản lý lĩnh vực này đã tương đối tốt.

Từ những kết quả thu được trên đây, chúng tôi kiến nghị:

- Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng cho đội ngũ cán bộ, công chức nói chung và đội ngũ chủ tịch UBND xã nói riêng; chuyển từ cách đào tạo, bồi dưỡng dài hạn cho mọi đối tượng sang cách đào tạo ngắn hạn theo chức danh và theo năng lực, thiếu kỹ năng nào đào tạo bổ sung kỹ năng ấy cho mỗi chức danh cụ thể.

- Thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của chủ tịch UBND xã, tập trung trang bị các kỹ năng cần thiết và có nhu cầu đào tạo cao (mức độ thành thạo còn thấp).

- Các cơ sở đào tạo cần chuẩn bị đầy đủ điều kiện cho đội ngũ giảng viên và các nguồn lực khác để tổ chức đào tạo theo năng lực.

- Tiêu chuẩn hoá chức danh chủ tịch UBND xã, khi bổ nhiệm chủ tịch UBND xã cần căn cứ vào những năng lực, kỹ năng cụ thể phù hợp với yêu cầu của nền hành chính Nhà nước và của địa phương.

Tài liệu tham khảo

1. Bộ Nội vụ. Hội thảo - *Phương pháp xác định danh mục kỹ năng và đánh giá nhu cầu đào tạo*. Ban quản lý Dự án ADB, tháng 5 năm 2004.