

# ĐỔI MỚI, NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

TS NGÔ THÀNH CAN\*

## 1. Đặt vấn đề.

Các nhà nghiên cứu lý thuyết đã chỉ ra hai con đường cơ bản để nâng cao năng lực làm việc cho đội ngũ cán bộ, công chức (CB,CC). Một là tuyển dụng những người mới hoàn toàn đầy đủ tiêu chuẩn theo yêu cầu của công việc thay thế những người cũ không còn phù hợp, không đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của nhiệm vụ. Đây là con đường ngắn nhất, dễ thực hiện, ít tốn kém và không mất nhiều thời gian. Tuy nhiên, cách làm này dễ gây ra những hậu quả mang tính xã hội, như mất công ăn việc làm, mất lòng tin và những hậu quả nghiêm trọng khác đe dọa đến vấn đề kinh tế và đời sống của những người liên quan. Cách làm này là bình thường đối với những nơi người ta vẫn tuyển dụng người vào làm theo yêu cầu và tiêu chuẩn của vị trí việc làm. Để tránh những hậu quả có tính xã hội gây ảnh hưởng đến cộng đồng, ở những nơi chưa sử dụng tuyển dụng theo vị trí việc làm thì con đường thứ hai để nâng cao năng lực làm việc cho CB,CC là con đường đào tạo, bồi dưỡng (ĐT,BD). ĐT,BD là con đường “thần thiện”, tuy có tốn kém và thời gian dài hơn nhưng có độ an toàn và “lành” hơn con đường thứ nhất nhiều.

ĐT,BD CB,CC là quá trình tổ chức những cơ hội học tập cho CB,CC nhằm trang bị, cập nhật, nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc để họ thực hiện công việc được giao tốt hơn, hiệu quả hơn.

Với quan niệm như vậy, ĐT,BD nhằm tới các mục tiêu chính sau:

- Trang bị, cập nhật, nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ thực hiện công việc thực tế theo từng vị trí công việc, việc làm của CB,CC, đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực làm việc hiện tại của cá nhân và tổ chức.

- Trang bị kiến thức, kỹ năng, cách thức làm việc đáp ứng yêu cầu tương lai của vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch của CB,CC theo yêu cầu của tổ chức.

- Trang bị kiến thức, kỹ năng, thái độ và cách thức làm việc cần thiết để giúp CB,CC làm quen, thích ứng với vị trí công việc, việc làm mới do luân chuyển, chuyển chuyển, biệt phái, đề bạt.

Công tác ĐT,BD hiện nay chịu nhiều sức ép từ bên trong và bên ngoài phải thực hiện đổi mới nhằm đạt hiệu quả hơn, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền công vụ. Những yêu cầu đổi mới từ bên ngoài, trước hết phải kể đến là quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, hội nhập khu vực với yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh của nền hành chính nước nhà. Chúng ta không thể đứng ngoài sự phát triển chung của cộng đồng quốc tế với những thay đổi nhanh chóng và chúng ta cũng không thể cam chịu sự yếu kém “lẽo đẽo” theo sau các nước khác để học tập, để rút kinh nghiệm mãi được. Hai là, sự phát triển mạnh mẽ của lý thuyết và những thành tựu thực tế

\* Học viện Hành chính.

của công tác ĐT,BD ở các nước phát triển và một số nước trong khu vực. Điều này yêu cầu chúng ta phải nỗ lực đổi mới công tác ĐT,BD vốn còn lạc hậu và không ít khó khăn trước các yêu cầu hiện đại hoá, chuyên nghiệp hoá. *Ba là*, các dự án vốn ODA, các dự án hỗ trợ kĩ thuật đã tiếp thu và thí điểm tổ chức thực hiện nhiều chương trình, tài liệu ĐT,BD theo cách làm mới, du nhập từ bên ngoài vào, áp dụng các lý thuyết ĐT,BD hiện đại. Đây là những ví dụ tốt thúc đẩy công tác ĐT,BD của chúng ta theo hướng dựa trên năng lực thực hiện công việc, đào tạo hiệu quả, thực tế hơn.

Những yếu tố bên trong cũng tạo ra những sức ép thúc đẩy đổi mới công tác ĐT,BD. *Trước tiên* là yêu cầu nâng cao năng lực thực tế làm việc cho CB,CC. CB,CC được tuyển dụng và ĐT,BD theo ngạch, ít được chú trọng bồi dưỡng theo năng lực thực tế để làm đúng công việc của mình. Vì thế, nhìn chung, các nhóm CB,CC có vị trí công việc giống nhau cần được chú trọng ĐT,BD nâng cao kĩ năng làm việc. *Hai là*, các chương trình, tài liệu ĐT,BD vốn nặng về lý thuyết, nhẹ thực hành, xu hướng “giáo trình hoá” tài liệu bồi dưỡng xơ cứng, không linh hoạt, chậm đổi mới, cộng với tư tưởng cố hữu thích bằng cấp, không coi trọng học tập nâng cao năng lực làm việc đã thúc ép chúng ta phải nhanh chóng đổi mới hoạt động ĐT,BD hiện thời. *Ba là*, những yếu kém của đội ngũ giảng viên, phương pháp giảng dạy và trang thiết bị lạc hậu, thiếu thốn đã ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả ĐT,BD, làm cho những đồng vốn đầu tư vào ĐT,BD vốn đã không nhiều lại thêm lãng phí, hiệu quả thấp. Có thể nói đây là những sức ép khiến chúng ta không thể không nhìn lại cung cách làm ĐT,BD trong thời gian qua với những yếu kém cần khắc phục, cần phải làm mới.

Chất lượng đội ngũ CB,CC, nhất là năng lực làm việc thực tế sau nhiều năm được ĐT,BD và tuyển mới cũng không được

nâng lên là bao. Mới đây, một lãnh đạo phụ trách về công tác cải cách hành chính ở Bộ Nội vụ cho biết: “Qua trao đổi với lãnh đạo của một số bộ, họ cho biết, trong các cơ quan hành chính chỉ có khoảng 30% cán bộ, công chức làm việc có hiệu quả cao, khoảng 30% kết quả có mức độ, còn lại là không có sản phẩm gì cả”<sup>1</sup>.

Năm 2008, trả lời báo giới về chất lượng đội ngũ CB,CC, lãnh đạo Bộ Nội vụ cho biết: “Theo đánh giá chung, đội ngũ này còn không ít hạn chế so với đòi hỏi của thời kì mới: Chỉ khoảng 30% trong số họ đáp ứng được yêu cầu, khoảng 40% “tạm tạm”, và khoảng 30% còn lại là chưa đáp ứng được yêu cầu”<sup>2</sup>. Gần 20 năm trước, khảo sát đội ngũ công chức trong khi xếp lương theo Nghị định 25/CP đối chiếu với tiêu chuẩn của các ngạch công chức đã ban hành cho thấy tại thời điểm năm 1993 số công chức đạt tiêu chuẩn ban hành là 40%, số còn thiếu một số tiêu chuẩn nhưng vẫn đảm nhiệm tốt công tác là 20%. 20% tiếp theo là thiếu tiêu chuẩn cơ bản và 20% là không phù hợp với tiêu chuẩn<sup>3</sup>.

## 2. Những khó khăn, yếu kém của công tác đào tạo, bồi dưỡng hiện nay.

Những năm đầu của thế kỉ XXI, hàng năm số lượng CB,CC được ĐT,BD là trên 300.000 lượt người và những năm gần đây, thực hiện kế hoạch ĐT,BD CB,CC giai đoạn 2006-2010, hàng năm số CB,CC được ĐT,BD là khoảng 500.000 lượt người. Đây là thành công không nhỏ của công tác ĐT,BD đóng góp vào sự nghiệp đổi mới của đất nước, góp phần vào thắng lợi của công cuộc cải cách hành chính. Tuy nhiên, thời gian qua cũng bộc lộ nhiều khó khăn và những yếu kém của công tác ĐT,BD.

Nhận thức không đầy đủ và phiến diện về ĐT,BD còn tồn tại trong các cấp lãnh đạo cũng như đội ngũ CB,CC. Người ta cứ cho rằng ĐT,BD là chi phí, là hoạt động tiêu tiền, giải ngân thuần túy, mà chưa nhận thức sâu sắc rằng đó chính là đầu tư, đầu tư vào con người, vào nguồn nhân lực

của tổ chức. Vào cuối thế kỉ trước, hãng Motorola từng tuyên bố: Mỗi một đô la chi cho đào tạo mang lại 30 đô la tăng năng suất trong vòng 3 năm. Đầu tư vào đào tạo một cách đúng đắn, có tính toán sẽ mang lại nguồn lợi to lớn vì năng lực làm việc của người lao động được nâng cao, làm việc hiệu quả, tăng năng suất.

Nhìn chung, chúng ta có truyền thống tôn sư, trọng đạo, truyền thống hiếu học tồn tại lâu đời, là điều kiện tốt cho việc thúc đẩy phong trào học tập trong các cơ quan, tổ chức. Tuy nhiên, đồng hành với những nét tốt đẹp đó, tồn tại một vài tư tưởng không thuận lợi cho công tác ĐT,BD năng lực làm việc thực tế cho CB,CC, như tư tưởng trọng bằng cấp, thích hư danh. Chính vì thế, không ít người cố theo học để lấy bằng nọ, bằng kia, mà không chú trọng xem mình học được những gì. Trong các lớp học như thế, các nhà quản lý đào tạo nghĩ ra rất nhiều “kĩ thuật cao” để điểm danh, để duy trì số học viên đi học. Về mặt hình thức, người ta nỗ lực đi học, nỗ lực phấn đấu hết mình bằng mọi cách để có đủ các loại bằng cấp mà người ta mong muốn có và một vài tổ chức cũng “mong muốn” những người của tổ chức mình có. Vì sao người ta cần bằng cấp đến thế? Có đủ các loại bằng cấp thì bổ nhiệm thuận lợi hơn (ví như ở một địa phương đã từng có yêu cầu đến năm 2020, những cán bộ cấp cao của họ phải có trình độ đào tạo là tiến sĩ), đủ bằng cấp chứng chỉ để thi nâng ngạch được tăng lương. Chắc chắn rằng, nếu xét người đi thi nâng ngạch, bổ nhiệm mà căn cứ vào năng lực làm việc, kết quả, hiệu quả làm việc, thi cạnh tranh lấy số lượng hạn chế theo cơ cấu là chính và phải trả học phí cao cho các khoá học, thì chắc là việc học để lấy bằng cấp sẽ giảm đi nhiều.

Các cơ sở ĐT,BD chưa được đầu tư phát triển đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của công tác ĐT,BD. Có thể nói trong số gần 100 cơ sở ĐT,BD CB,CC của các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương và

các bộ, ngành còn không ít các cơ sở chưa được đầu tư nâng cấp, vẫn còn ở tình trạng khó khăn, thiếu thốn và lạc hậu về cơ sở vật chất, về chương trình, giáo trình và cả về đội ngũ giảng viên.

Cơ sở vật chất không chỉ thể hiện ở thiếu phòng học, hội trường, phòng họp lớn, nhỏ mà còn thể hiện ở sự thiếu thốn, lạc hậu về trang thiết bị giảng dạy, như hệ thống âm thanh, điều hoà nhiệt độ, ánh sáng, máy chiếu, bảng giấy lật, TV và máy quay video. Không phải cơ sở nào cũng có khuôn viên sư phạm rộng rãi, có sân vận động, công viên, phòng thể dục thể thao đa chức năng, thư viện hiện đại. Số lượng các trường có cơ sở vật chất tương đối đầy đủ chỉ đếm trên đầu ngón tay và chắc rằng chưa có cơ sở nào xứng danh xếp vào hàng mạnh trong khu vực và châu lục.

Các chương trình ĐT,BD còn chưa nhiều, tài liệu đào tạo chưa phong phú và chưa mạnh dạn quảng bá sâu rộng trong phạm vi cần thiết để thu hút, đáp ứng nhu cầu người học. Không ít các cơ sở đào tạo còn bị hạn chế trong việc mở các khoá ĐT,BD, thường chỉ mở các khóa ĐT,BD theo ngân sách được giao, ít mở hoặc chưa xin được phép mở các khóa học đáp ứng nhu cầu khác của xã hội và các tổ chức có nhu cầu. Nhiều cơ sở đã có chức năng mở các khoá học đáp ứng nhu cầu chung nhưng “chờ” xin ý kiến chỉ đạo nên chưa mạnh dạn mở các khoá học này.

Đội ngũ giảng viên là một vấn đề lớn có tính quyết định đến hiệu quả các khoá học. Nhìn chung, đội ngũ giảng viên hiện nay còn nhiều bất cập cả về chất lượng và số lượng. Các cơ sở ĐT,BD đều tuyển các giảng viên trẻ chưa có kinh nghiệm công tác nên chủ yếu được bồi dưỡng để đào tạo các lớp trung cấp lý luận chính trị. Nên có chính sách trọng đãi cao hơn đối với đội ngũ “má y cái” và như vậy mới có thể tuyển được những người giỏi ở các cơ quan về làm công tác giảng dạy hoặc tham gia giảng dạy. Giảng viên các cơ sở ĐT,BD

cần có học lực giỏi, đã có kinh nghiệm công tác, được ĐT,BD cơ bản theo chuyên môn cần thiết.

Các chính sách ĐT,BD còn chưa bắt kịp được với những thay đổi của thực tiễn nên các chính sách nhiều khi lại trở thành lực cản đối với việc đổi mới ĐT,BD. Quy định định mức chi tiêu thấp không những cản trở sự đổi mới trong ĐT,BD mà còn tạo ra sự lãng phí công sức và tiền của để hoàn thiện, hợp lý hoá chứng từ theo đúng chỉ thực tế cao hơn so với quy định. Đã đến lúc phải quy hoạch lại hệ thống ĐT,BD với một tư duy đổi mới, chỉ những đồng tiền từ nguồn thu thuế của nhân dân một cách hợp lý, khôn ngoan nhất. Không nên có nhiều cơ quan quản lý ĐT,BD khác nhau cho những đối tượng khác nhau, cần có một cơ quan cao nhất để chỉ đạo công tác ĐT,BD trong cả nước.

Chúng ta luôn chú trọng ĐT,BD CB,CC giỏi, có tài năng; tuy nhiên đội ngũ này thực chất chưa hình thành, nếu có là do chọn lọc tự nhiên là chủ yếu, vì thực tế chúng ta chưa có chính sách riêng cho những đối tượng này. Để phục vụ công cuộc cải cách hành chính tốt hơn, cần xây dựng hệ thống tuyển chọn, ĐT,BD, trọng dụng, đãi ngộ riêng đối với những người có tài năng. Đảm bảo tuyển chọn được những người thực tài vào làm trong công vụ, có chính sách riêng như trách nhiệm cao hơn, thời gian bổ nhiệm nhanh hơn, lương cao hơn, không giống như các chính sách đối với CB,CC bình thường.

**3. Một số biện pháp đổi mới, nâng cao hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng.**

*Thứ nhất*, hoàn thiện hệ thống các cơ quan quản lý ĐT,BD, đổi mới hệ thống thể chế quản lý ĐT,BD CB,CC. Để đổi mới được thể chế quản lý đào tạo theo một cách làm mới, hiệu quả, cần thực hiện đổi mới tư duy trong đào tạo. Chuyển từ đào tạo theo “cung” (đào tạo những gì cơ sở đào tạo có, giảng viên có) sang đào tạo theo “cầu” (đào tạo theo nhu cầu của khách

hàng). ĐT,BD nhằm tăng cường kỹ năng làm việc chứ không chỉ tập trung vào hoàn thiện các bằng cấp, chứng chỉ. Cần thiết phải tạo ra được cơ chế mới bao gồm thể chế, chính sách và các nguồn lực cho ĐT,BD công chức từ khâu chuẩn bị, thiết kế chương trình, tổ chức đào tạo, đánh giá cho đến sử dụng kết quả sau đào tạo. Các thể chế mới ở đây cần được phân cấp và trao quyền cho người dạy, người học và người sử dụng CB,CC sau đào tạo.

Chính sách phân bổ và sử dụng tài chính công trong ĐT,BD hiện nay đang cản trở quá trình đổi mới đào tạo. Cần thay đổi cơ chế cấp phát kinh phí và các định mức chi tiêu hiện nay. Giao quyền tự quản và kiểm tra, chứ không thắt chặt quản lý để dẫn đến đào tạo không hiệu quả, lãng phí. Một câu hỏi ai cũng biết cần có lời giải cụ thể: Tại sao các dự án, các cơ sở ĐT,BD ngoài hệ thống ĐT,BD chi kinh phí lớn cho ĐT,BD mà người đến học vẫn đông, hiệu quả cao, hữu ích? Tại sao chúng ta vẫn cứ chi phí thấp để chất lượng thấp, hiệu quả thấp, gây lãng phí?

Thống nhất quản lý từ một cơ quan quản lý lý ĐT,BD trung ương đối với các đối tượng khác nhau trong cả nước. Như vậy, sự quản lý được thống nhất, đồng bộ và nhanh chóng giải quyết mọi vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện đổi mới ĐT,BD, như vấn đề về thể chế, chế độ chính sách, chương trình, nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, đội ngũ giảng viên, cơ sở ĐT,BD cũng như về trang thiết bị giảng dạy.

Tuyên truyền sâu rộng trong CB,CC cũng như xã hội về vai trò to lớn của công tác ĐT,BD nhằm thay đổi nhận thức về ĐT,BD. ĐT,BD là đầu tư vào con người, là sinh lãi chứ không chỉ đơn thuần là khoản chi phí. Các chương trình ĐT,BD cần được xây dựng trên cơ sở phân tích nhu cầu đào tạo, dựa vào năng lực thực hiện công việc của CB,CC.

*Thứ hai*, đổi mới, củng cố hệ thống các

cơ sở ĐT,BD. Hiện nay, chúng ta cần một hành động quản lý thống nhất đủ mạnh để thiết lập lại hệ thống các cơ sở ĐT,BD. Công tác ĐT,BD CB,CC nên được thực hiện ở các cơ sở ĐT,BD chung, tập trung hình thành Học viện công vụ quốc gia và các trường công vụ địa phương ở các vùng địa lý: đồng bằng Bắc Bộ, Tây Bắc, Việt Bắc, Bắc Trung Bộ, duyên hải Trung Bộ, Tây Nguyên, Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ. Các cơ sở ĐT,BD được chú trọng trang bị hiện đại và có quyền tự chủ cao trong quản lý, tổ chức thực hiện ĐT,BD. Các cơ sở đào tạo chuyển sang chế độ hoạt động cung cấp dịch vụ công, xây dựng quan hệ cung cầu giữa cơ sở đào tạo với cơ quan quản lý, sử dụng công chức, tạo cơ chế mở, cạnh tranh trong việc cung cấp dịch vụ đào tạo.

Trong những năm tới, cần thiết phải xây dựng được trung tâm ĐT,BD CB,CC mạnh và hiện đại, đảm bảo đáp ứng các tiêu chí cao của khu vực và thế giới, có khả năng thu hút các học viên của các nước trong khu vực và thế giới đến học tập và trao đổi học thuật.

*Thứ ba*, phát triển đội ngũ giảng viên. Có bốn vấn đề phải chú trọng trong ĐT,BD là: cơ quan quản lý đào tạo, cơ sở đào tạo, người học và người dạy. Đội ngũ giảng viên có vai trò lớn trong việc quyết định chất lượng ĐT,BD. Đội ngũ giảng viên hiện nay chưa được đào tạo kỹ lưỡng, chuyên sâu và kinh nghiệm thực tiễn cũng không nhiều, nên gặp không ít khó khăn trong ĐT,BD CB,CC. Đối với các cơ sở ĐT,BD CB,CC, cần chú trọng xây dựng đội ngũ giảng viên kiêm chức. Các cơ sở cần có một đội ngũ giảng viên kiêm chức (trên cơ sở có Quy chế giảng viên kiêm chức) đủ về số lượng, có bề dày kinh nghiệm quản lý và công tác thực tiễn. Đội ngũ này phải được bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm. Các cơ sở ĐT,BD cần tìm kiếm những nhà quản lý giỏi, những CB,CC có tài năng, giỏi (về

lý thuyết và thực hành) trong lĩnh vực làm việc của họ để làm giảng viên kiêm chức.

Đội ngũ máy cái cần được ĐT,BD chuyên môn, nghiệp vụ ở các nước phát triển, nhất là đi học tập và thực hiện chuyển giao công nghệ đào tạo hiện đại. Đó là con đường tốt nhất, hiệu quả nhất. Các giảng viên phải là những người trước tiên được tiếp xúc với cách tổ chức quản lý công việc và quy trình ĐT,BD của các nước phát triển. Hiện nay, có thể nói, người đi dạy “vốn liếng” quốc tế nhiều khi ít hơn người đi học. Chỉ đọc sách và tra cứu qua internet là rất tốt, rất hữu ích, nhưng hình như vẫn chưa đủ để làm giảng viên bồi dưỡng CB,CC.

*Thứ tư*, thống nhất hình thành quỹ quốc gia ĐT,BD. Quỹ đặt dưới sự chỉ đạo của cơ quan quản lý đào tạo quốc gia, thực hiện nhiệm vụ tuyển chọn những công chức có đủ năng lực, những ứng cử viên có thành tích học tập xuất sắc đi học tập, nghiên cứu ở nước ngoài và đào tạo ở trong nước để tạo ra một đội ngũ CB,CC trẻ tài năng cho công vụ. Thống nhất các đề án ĐT,BD CB,CC, tập trung một đầu mối quản lý. Hình thành một chương trình ĐT,BD cán bộ trẻ tài năng, theo cách thi tuyển riêng, cạnh tranh để chọn và ĐT,BD họ trở thành những cán bộ nòng cốt cho công vụ.

Ông cha ta xưa đã thực hiện thi tuyển cạnh tranh, chọn người tài bổ làm quan, thăng tiến nhanh. Truyền thống lịch sử đã có, người tài “nằm trong dân chúng”, cần phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng, đãi ngộ họ một cách xứng đáng. Chúng ta đang cần một tư duy đào tạo mới, trước hết cần thay đổi từ những người làm công tác quản lý ĐT,BD CB,CC □

1. Báo điện tử: vietnamnet, 13-3-2010.

2. Báo điện tử: Tienphongonline, 13-3-2008.

3. Tô Tử Hạ: *Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay*, NXB CTQG, H. 1998, tr. 113.