ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**TẠ HUY HÙNG**

**PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC LÃNH ĐẠO SỞ, NGÀNH THEO TIẾP CẬN KHUNG NĂNG LỰC – NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH TẠI TỈNH HÒA BÌNH**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 9340101**

**TÓM TẮT**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hà Nội - 2018**

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU**

**LIÊN QUAN CỦA TÁC GIẢ**

1. Tạ Huy Hùng (2015), “Đánh giá năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của lãnh đạo cấp sở các tỉnh vùng Tây Bắc” - *Tạp chí Khoa học ĐHQGH – Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 31, Số 3, tr. 52-64 (Đồng tác giả)
2. Tạ Huy Hùng (2015), “Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công Tây Bắc” - *Tạp chí Khoa học ĐHQGH – Nghiên cứu chính sách và quản lý*, Tập 31, Số 3. Tr 6-18 (Đồng tác giả)
3. Tạ Huy Hùng (2018), “Xây dựng khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở tại tỉnh Hòa Bình”, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, số 114, tr.33-42 (Đồng tác giả)
4. Tạ Huy Hùng (2018), “The leadership competency in Vietnam public administration”, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol 9, number 1(17), tr 8-20 (SCOPUS LIST – Đồng tác giả).
5. Tạ Huy Hùng (2018), “Building capacity framework for leader of the public administration in Hoa Binh province”, *Journal of Trade Science*, volume 6, number 1, tr. 37-44
6. Tạ Huy Hùng (2018), “Empirical research for leadership competence in Vietnam local public administration. Case study in Hoa Binh Province”, *Proceedings of BAASANA International Conference in Vietnam*, tr. 188-200 (Đồng tác giả)
7. Tạ Huy Hùng (2018), “Giải pháp hoàn thiện đánh giá cán bộ lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình”, *Tạp chí khoa học Thương mại,* số 120, tr 13-23 (Tác giả)

**MỞ ĐẦU**

**1. Tính cấp thiết của đề tài**

Khu vực hành chính công đóng vai trò quan trọng với nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ công cho người dân, doanh nghiệp để thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế, văn hóa, xã hội của một quốc gia. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, đòi hỏi của người dân ngày càng cao về dịch vụ công, chính phủ đã xác định cần cải thiện dịch vụ công với mục tiêu đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dân, doanh nghiệp. Điều này đặt ra đòi hỏi cần cải cách khu vực hành chính công theo mô hình và định hướng hoạt động như doanh nghiệp để có thể đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả khu vực công.

Khu vực hành chính công ở Việt Nam, với hơn 30 năm từ khi tiến hành đổi mới (năm 1986), khu vực hành chính công đã đạt được nhiều thành quả. Tuy nhiên, những thách thức khu vực hành chính công phải đối mặt bao gồm: (i) thách thức từ sự chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, sự phát triển và đòi hỏi mạnh mẽ của kinh tế - xã hội trong thời kỳ mới; (ii) thách thức trong việc chuyển đổi hệ thống quản lý nhà nước về cán bộ công chức; (iii) thách thức trong việc chuyển đổi cơ cấu tổ chức bộ máy hành chính nhà nước theo hướng tinh gọn, hiệu quả; (iv) thách thức trong việc cải thiện chất lượng đội ngũ cán bộ công chức để đáp ứng được đòi hỏi của xã hội và (v) thách thức đối với hệ thống tài chính công.

Tuy nhiên, năng lực lãnh đạo và cả công tác quản trị nhân lực còn nhiều hạn chế, bất cập. Trong đó, công tác quản trị nhân lực khu vực công thiếu sự liên thông, liên cấp, liên ngành, tỉ lệ cán bộ trẻ, cán bộ nữ, cán bộ người dân tộc thiểu số chưa đạt mục tiêu đặt ra. Trong quản trị nhân lực khu vực công còn nhiều nội dung mang tính hình thức, trong đó, đánh giá lãnh đạo là khâu yếu, chưa phản ánh đúng thực chất, chưa gắn với kết quả thực tế, đóng góp của lãnh đạo, vẫn còn hiện tượng nể nang, cảm tính, dễ dãi hoặc định kiến với lãnh đạo được đánh giá. Việc kiểm tra, giám sát với lãnh đạo còn thiếu chủ động, chưa thường xuyên, còn tập trung vào kiểm tra, xử lý và thiếu những giải pháp chủ động ngăn ngừa.

Hòa Bình là tỉnh miền núi phía Tây Bắc có địa hình núi cao, địa hình phức tạp, trong những năm gần đây tỉnh có sự thay đổi mạnh mẽ trong cải cách hành chính công. Tuy nhiên, chỉ số cải cách hành chính công của tỉnh còn ở mức thấp (năm 2015 xếp thứ 44/63, năm 2016 xếp 37/63 và năm 2017 xếp 55/63), trong đó, năng lực, trình độ lãnh đao các cấp và công tác quản trị nhân lực với lãnh đạo cấp sở, ngành còn nhiều hạn chế. Trong thời gian tới, để thực hiện mục tiêu cải cách hành chính, tỉnh xác định chú trọng cải thiện năng lực của lãnh đạo các cấp, đặc biệt, với lãnh đạo cấp sở, ngành của tỉnh.

Như vậy, đề tài nghiên cứu: Phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực – Nghiên cứu điển hình tại tỉnh Hòa Bình có ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

**2. Tổng quan các công trình nghiên cứu**

Tổng quan quá trình nghiên cứu trong nước và trên thế giới, có nhiều công trình nghiên cứu về phát triển lãnh đạo, về khung năng lực lãnh đạo và quản trị nhân lực với lãnh đạo khu vực công.

## 3. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới và ở Việt Nam, tác giả phát hiện các khoảng trống nghiên cứu sau:

- Chưa có nghiên cứu nào đề cập một cách tổng thể về phát triển lãnh đạo khu vực hành chính công theo khung năng lực (nội dung phát triển, các hoạt động phát triển lãnh đạo).

- Chưa có công trình nghiên cứu nào đề cập tới các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển cán bộ lãnh đạo khu vực hành chính công theo khung năng lực.

- Chưa có giải pháp tổng thể và chi tiết để phát triển lãnh đạo khi chuyển đổi từ mô hình chức nghiệp sang vị trí việc làm

**4. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực tại tỉnh Hòa Bình

Mục tiêu cụ thể:

(1) Xây dựng khung lý thuyết về phát triển nhân lực lãnh đạo theo tiếp cận khung năng lực

(2) Nghiên cứu, xây dựng khung lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

(3) Đánh giá thực trạng “khoảng cách” năng lực thực tế của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình với yêu cầu chuẩn năng lực và thực trạng các hoạt động phát triển lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình.

(4) Xác định và phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình, đánh giá chiều tác động và đo lường mức độ tác động của từng nhân tố tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình.

(5) Đưa ra các giải pháp với các hoạt động phát triển năng lực lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình và các giải pháp phát triển năng lực của cá nhân lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình.

**5. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là phát triển nhân lực lãnh đạo theo tiếp cận khung năng lực gồm khung năng lực lãnh đạo và nội dung phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

Về mặt nội dung: tác giả lựa chọn hướng tiếp cận của luận án là tiếp cận theo góc độ chuyên ngành quản trị kinh doanh, chuyên sâu quản trị nhân lực.Trong phạm vi luận án giới hạn phát triển trong các nội dung sau: (i) Phát triển số lượng lãnh đạo để đảm bảo đủ số lượng lãnh đạo, nguồn lãnh đạo đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức; (ii) Phát triển chất lượng (gắn với năng lực) để đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính và xây dựng chính phủ kiến tạo vì sự phát triển của doanh nghiệp và (iii) Các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình theo tiếp cận khung năng lực.

Về khách thể nghiên cứu của luận án là nhân lực lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình theo tiếp cận khung năng lực. Trong đó, nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo chức danh gồm có chức danh Giám đốc, chức danh phó Giám đốc các sở, ngành và các chức danh được quy hoạch phó giám đốc, giám đốc các sở, ngành.

Về mặt không gian, luận án giới hạn phạm vi điều tra, thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp về phát triển lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình.

Về mặt thời gian, các dữ liệu thứ cấp được tác giả thu thập và phân tích, đánh giá chủ yếu từ năm 2005 đến nay, các giải pháp định hướng trong phạm vi nhiệm kỳ 2021-2026.

**6. Câu hỏi nghiên cứu**

(1) Cơ sở lý thuyết của phát triển nhân lực lãnh đạo trong khu vực hành chính công theo tiếp cận khung năng lực gồm những nội dung gì?

(2) Khung năng lực với nhân lực lãnh đạo sở, ngành gồm có những nhóm năng lực nào, những năng lực nào và các biểu hiện hành vi của từng cấp độ năng lực.

(3) Những nhân tố nào có thể ảnh hưởng tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

(4) Tại tỉnh Hòa Bình, thực trạng nhân lực lãnh đạo sở, ngành như thế nào về số lượng, trình độ (bằng cấp, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học...)

(5) Tại tỉnh Hòa Bình, nội dung gì được triển khai để phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành, cụ thể các nội dung đó được thể hiện như thế nào?

**8. Kết cấu luận án**

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

Chương 2: Khung phân tích và phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo tiếp cận khung năng lực.

Chương 4: Giải pháp phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC LÃNH ĐẠO SỞ, NGÀNH THEO TIẾP CẬN KHUNG NĂNG LỰC

## 1.1. Lãnh đạo sở, ngành

### 1.1.1. Khái niệm lãnh đạo và lãnh đạo sở, ngành

Dirks và Ferrin (2002) định nghĩa lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công là những người giữ vị trí trong bộ máy tổ chức công, chịu trách nhiệm xây dựng và vận hành tổ chức công. *Lãnh đạo sở, ngành là những cá nhân giữ vị trí lãnh đạo trong các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh để thực hiện các nhiệm vụ, chức năng của các cơ quan chuyên môn thuộc UBND cấp tỉnh nhằm giúp UBND cấp tỉnh thực hiện chức năng quản lý nhà nước ở địa phương và đảm bảo sự thống nhất quản lý của ngành hoặc lĩnh vực công tác từ trung ương đến cơ sở.*

### 1.1.2. Vai trò của lãnh đạo sở, ngành

Nhóm vai trò quan hệ với con người thể hiện thông qua khả năng phát triển và duy trì mối quan hệ với người khác hiệu quả để đạt được những mục tiêu tổ chức và cá nhân

Nhóm vai trò thông tin: nhóm vai trò này liên quan tới việc thu thập, tiếp nhận, phân tích, xử lý và truyền đạt những thông tin để lãnh đạo sở, nghành thể hiện vai trò trung tâm, đầu não của tổ chức.

Nhóm vai trò ra quyết định: thể hiện thông qua những quyết định của lãnh đạo sở, ngành có ảnh hưởng đến tổ chức

### 1.1.3. Đặc điểm của lãnh đạo sở, ngành

Thứ nhất, theo cấp độ quản lý, lãnh đạo sở, ngành vừa mang đặc điểm của các nhà quản trị cấp cao vừa mang đặc điểm của các nhà quản trị cấp trung trong tổ chức.

Thứ hai, lãnh đạo sở, ngành chịu sự quản lý trực tiếp của lãnh đạo cấp trên nơi sở, ngành hoạt động và chịu sự quản lý theo ngành dọc

Thứ ba, lãnh đạo sở, ngành mang đặc điểm riêng biệt của lãnh đạo trong khu vực hành chính công

**1.2. Khung năng lực lãnh đạo sở, ngành**

***1.2.1. Khái niệm năng lực sở, ngành***

Boyatzis (1982) định nghĩa năng lực theo phạm vi rộng là những tính cách cơ bản của một con người, có thể bao gồm động cơ, tính cách, kỹ năng, khả năng tự nhận thức của con người và những kiến thức mà người đó sở hữu.Rodriguez và cộng sự (2002) định nghĩa năng lực là công cụ bao gồm kiến thức, kỹ năng, năng khiếu, hành vi và những đặc tính khác mà một cá nhân cần có để thực hiện tốt vai trò và chức năng công việc của họ.

*Tiếp cận của luận án với đối tượng lãnh đạo sở, ngành, tác giả định nghĩa: năng lực lãnh đạo sở, ngành là những yếu tố thuộc về cá nhân lãnh đạo sở, ngành gồm có kiến thức, kỹ năng, phẩm chất công việc, động cơ, hành vi và những đặc tính khác để lãnh đạo sở, ngành có thể hoàn thành tốt trách nhiệm, nhiệm vụ của tổ chức và của cá nhân lãnh đạo sở, ngành đảm nhận.*

### 1.2.2. Khái niệm khung năng lực lãnh đạo sở, ngành

Khung năng lực được định nghĩa là tài liệu tập hợp và mô tả các năng lực cần thiết để thực thi thành công công việc của một vị trí, của một nhóm, của một phòng hoặc của cả tổ chức (Dubois và Rothwell, 2004). *Trong phạm vi luận án, tác giả định nghĩa khung năng lực lãnh đạo sở, ngành được hiểu là tài liệu tập hợp những năng lực cần thiết cho vị trí việc làm với chức danh lãnh đạo sở, ngành bao gồm danh mục năng lực, định nghĩa năng lực, các biểu hiện hành vi cho cấp độ chuẩn năng lực để lãnh đạo sở, ngành thực hiện được trách nhiệm, nhiệm vụ của cá nhân vi trí lãnh đạo và của sở, ngành được phân công phụ trách.*

1.2.3. Một số mô hình khung năng lực lãnh đạo sở, ngành

#### 1.2.3.1 Khung năng lực lãnh đạo khu vực công trên thế giới

a. Khung năng lực theo tiếp cận Hoa Kỳ: SCANS xác định những năng lực chung cần thiết với các tổ chức công gồm có sử dụng nguồn lực, khả năng tương tác, năng lực thông tin, năng lực hệ thống và năng lực khoa học công nghệ là những năng lực chung với tổ chức công của Hoa Kỳ.

b. Tiếp cận khung năng lực lãnh đạo trong khu vực hành chính công Thái Lan: khung năng lực với lãnh đạo khu vực công của Thái Lan được xác lập gồm 23 năng lực như sau: Phát triển người khác; Am hiểu tổ chức; Định hướng kết quả; Am hiểu chuyên môn; Tự hoàn thiện bản thân; Lãnh đạo nhóm làm việc; Dẫn dắt; Hiểu biết đối tác; Xây dựng quan hệ và tương tác; Cam kết với tổ chức; Tiên phong; Linh hoạt; Tự tin; Giao tiếp và tạo ảnh hưởng; Công nghệ thông tin; Tư duy dịch vụ; Chính trực; Chất lượng dịch vụ; Tìm kiếm thông tin; Kiểm soát bản thân; Tư duy nhận thức và kỹ năng tiếng anh. Khung năng lực sử dụng trong công tác đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch với lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công của Thái Lan.

c. Tiếp cận khung năng lực với lãnh đạo khu vực công tại Singapore: (i) Nhóm năng lực tư duy tổng thể; (ii) Nhóm năng lực xã hội; (iii) Nhóm năng lực thực thi nhiệm vụ chiến lược và (iv) Nhóm năng lực phát triển

#### 1.2.3.2. Khung năng lực lãnh đạo khu vực công ở Việt Nam

a. Khung năng lực theo quy định pháp lý: Thông tư số 05/2013/TT-BNV, Bộ Nội vụ chỉ đưa ra một số hướng dẫn cơ bản về xây dựng khung năng lực như định nghĩa năng lực, biểu mẫu khung năng lực và tên gọi của một số năng lực, kỹ năng nhưng chưa có mô tả nội hàm của từng năng lực và các dấu hiệu nhận biết từng cấp độ của mỗi năng lực.

b. Khung năng lực khu vực hành chính công chung: Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân (2012) khẳng định khung năng lực với lãnh đạo khu vực công để phản ánh mức chuẩn cần đạt được với mỗi chức danh lãnh đạo. Nhóm tác giả đặt nền móng ban đầu về khung năng lực với lãnh đạo khu vực công thông qua khung năng lực TTT, Tâm – Tầm – Tài

c. Khung năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công vùng Tây Bắc: Xuất phát từ những vai trò quan trọng của các cán bộ quản lý cấp trung, nghiên cứu của Mai Thanh Lan, Phan Chí Anh (2015) đã đề xuất danh mục 22 năng lực cốt lõi được chia thành 5 nhóm năng lực gồm: (i) am hiểu địa phương, (ii) chuyên môn, (iii) quản lý & điều hành, (iv) quản trị nhân sự và (v) quản trị bản thân.

Năm 2016, tác giả Lê Quân đã xây dựng khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công ở Việt Nam gồm 6 nhóm năng lực: (i) Đạo đức công vụ; (ii) Am hiểu địa phương và vùng miền; (iii) chuyên môn; (iv) Quản lý, điều hành; (v) quản trị nhân sự và (vi) Quản trị bản thân

*1.2.3.3. Khung năng lực lãnh đạo sở, ngành*

Nguyễn Hồng Tín, Võ Thị Thanh Lộc, Nguyễn Quang Tuyến, Võ Thành Danh và Võ Kim Thoa (2015) đã xây dựng khung năng lực tổng quát cho cán bộ sở, ban ngành gồm Nhóm 1: Năng lực tổ chức, lãnh đạo; Nhóm 2: Năng lực hoạch định và Nhóm 3: Năng lực kiểm tra, giám sát

Nghiên cứu của tác giả Lê Quân (2016) đã xây dựng khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành khu vực hành chính công vùng Tây Bắc gồm 6 nhóm năng lực: (i) Đạo đức công vụ; (ii) Am hiểu địa phương và vùng miền; (iii) chuyên môn; (iv) Quản lý, điều hành; (v) quản trị nhân sự và (vi) Quản trị bản thân

## 1.3. Phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

### 1.3.1. Các tiếp cận phát triển lãnh đạo sở, ngành

#### 1.3.1.1.Tiếp cận truyền thống trong phát triển lãnh đạo

#### Theo Trần Xuân Cầu (2008) thì phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tay nghề, tính năng động và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa; truyền thống lịch sử. Theogiáo trình Quản trị nhân lực, trường Đại học Kinh tế quốc dân năm 2004 “Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động” (tr.161). Phát triển nguồn nhân lực được xem 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 nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế-xã hội trong từng giai đoạn phát triển nhất định.

#### 1.3.1.2. Tiếp cận phát triển lãnh đạo theo khung năng lực

Forgues-Savage và Wong (2010), Horton (2000) nghiên cứu và khẳng định cách tiếp cận quản trị nhân lực trong tổ chức theo khung năng lực là cách thức cần thiết và quan trọng để có được nguồn nhân lực đáp ứng được đòi hỏi, yêu cầu của tổ chức. Ngoài ra, tiếp cận khung năng lực trong phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong tổ chức để tổ chức có thể xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh (Lado và Wilson,1994).

Tiếp cận theo khung năng lực đã cụ thể hóa, chi tiết những biểu hiện hành vi cần thiết với từng năng lực trong khung năng lực theo vị trí chức danh của tổ chức để từ đó đánh gí được chính xác kiến thức, kỹ năng, thái độ, phẩm chất, động cơ của người lao động trong tổ chức tránh những hạn chế khi đánh giá theo bằng cấp, kinh nghiệm.

Khung năng lực trở thành một công cụ nền tảng, xuyên suốt trong các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức như hoạch định, bố trí và sử dụng nhân sự, đào tạo, bồi dưỡng nhân sự, đãi ngộ nhân sự đảm bảo tính nhất quán, sự xuyên suốt khi tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực.

#### 1.3.1.3. Tiếp cận phát triển theo chức nghiệp

Trong đó với tiếp cận quản trị nhân lực theo chức nghiệp, đặc trưng là người lao động trong tổ chức được phân loại theo trình độ đào tạo (bằng cấp) để làm cơ sở cho xếp ngạch. Trong mỗi ngạch gồm có nhiều bậc khác nhau và mỗi bậc tương ứng với chỉ số tiền lương nhất định. Chỉ số tiền lương được trả cho người lao động tăng dần theo chiều tăng của bậc và không gắn với vị trí hay nội dung công việc mà người lao động đảm nhận. Trong khi đó, quản lý nhân lực trong tổ chức theo ngạch, bậc gắn liền với việc sử dụng bằng cấp, trình độ của người lao động là căn cứ để tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực. Mỗi ngạch, bậc chỉ gắn với chức năng, nhiệm vụ của người lao động tại ngạch đó mà không gắn với vị trí công việc, gắn với những nhiệm vụ đặc thù của từng vị trí trong hệ thống công việc mà người lao động đảm nhiệm.

### 1.3.2 Khái niệm phát triển nhân lực lãnh đạo

Phát triển lãnh đạo được định nghĩa như việc cải thiện, nâng cao năng lực của cá nhân lãnh đạo và quá trình hỗ trợ cải thiện thành tích của các thành viên trong tổ chức để thực hiện hiệu quả hơn vai trò của người lãnh đạo và quá trình thực thi công việc (Day, 2001; McCauley, 2001).

*Trong phạm vi luận án, phát triển lãnh đạo được định nghĩa là quá trình cải thiện, nâng cao năng lực của cá nhân người lãnh đạo thông qua quá trình công tác, quá trình đào tạo, bồi dưỡng, quá trình đánh giá và cung cấp thông tin phản hồi... trên cơ sở mục tiêu, định hướng của tổ chức để giúp cá nhân lãnh đạo khẳng định được vai trò và thực hiện tốt nhiệm vụ của người lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.*

### 1.3.2. Tiêu chí đánh giá sự phát triển lãnh đạo sở, ngành

#### 1.3.2.1. Tiêu chí đánh giá phát triển lãnh đạo thông qua số lượng

Phát triển về số lượng lãnh đạo cấp sở, ngành là một nội dung quan trọng nhằm đảm bảo các sở, ngành có đủ nhân lực lãnh đạo để thực hiện được các yêu cầu, nhiệm vụ được phân công*.* Phát triển lãnh đạo thông qua số lượng*:* số lượng lãnh đạo cấp sở, ngành đương nhiệm (đang giữ chức vụ theo nhiệm kỳ) *và* phát triển về số lượng với đối tượng được quy hoạch các chức danh lãnh đạo cấp sở, ngành*.*

#### 1.3.2.2. Tiêu chí đánh giá phát triển lãnh đạo thông qua chất lượng

Phát triển chất lượng lãnh đạo khu vực hành chính công là đòi hỏi tất yếu nhằm thực hiện mục tiêu cải cách khu vực công và nâng cao chất lượng khu vực hành chính công trong bối cảnh đổi mới hiện nay. Phát triển về chất lượng với lãnh đạo theo tiếp cận khung năng lực được hiểu là quá trình nâng cao năng lực của nhân lực lãnh đạo theo dựa trên khung năng lực đã được xây dựng cho từng vị trí chức danh để đảm bảo lãnh đạo có thể thực thi hiệu quả công việc trong phạm vi trách nhiệm của cá nhân và thực hiện tốt vai trò lãnh đạo để tổ chức đạt được mục tiêu. Chất lượng lãnh đạo theo tiếp cận khung năng lực được hiểu là mức độ đáp ứng yêu cầu về những năng lực và cấp độ đòi hỏi của từng năng lực trong khung năng lực với lãnh đạo, quản lý tại các chức danh họ đang đảm nhận, phụ trách.

## 1.4. Nội dung phát triển lãnh đạo cấp sở, ngành theo khung năng lực

### 1.4.1. Xác định khung năng lực theo vị trí việc làm

Vị trí việc làm theo quy định của Luật Cán bộ, công chức năm 2008 là công việc gắn với chức danh, chức vụ, cơ cấu và ngạch công chức để xác định biên chế và bố trí công chức trong cơ quan, tổ chức, đơn vị. Vị trí việc làm được xác định theo: (i) chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và công việc thực tế của các đơn vị sự nghiệp; (ii) theo tính chất, đặc điểm, nhu cầu công việc, theo mức độ phức tạp, quy mô, phạm vi công việc, đối tượng phục vụ và quy trình quản lý, thực thi công việc; (iii) trang thiết bị, phương tiện làm việc, ứng dụng công nghệ thông tin trong công việc. Với tiếp cận quản trị nguồn nhân lực, bản chất vị trí việc làm chính là việc cần xác định danh mục các chức danh trong cơ cấu tổ chức và tiến hành phân tích công việc với từng chức danh trong cơ cấu tổ chức.

Để phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực thì vị trí việc làm, khung năng lực là những cấu phần căn bản và quan trọng. Trong đó, vị trí việc làm là tiền đề để xác định các chức danh lãnh đạo sở, ngành cần có trong khu vực công. Trên cơ sở đó, xây dựng khung năng lực lãnh đạo sở, ngành và sử dụng khung năng lực lãnh đạo sở ngành làm căn cứ để tiến hành các hoạt động phát triển lãnh đạo sở, ngành

### 1.4.2. Quy hoạch lãnh đạo sở, ngành dựa trên khung năng lực

#### 1.4.2.1. Khái niệm công tác quy hoạch lãnh đạo sở, ngành: Quy hoạch lãnh đạo gắn liền với công tác hoạch định nhân lực trong tổ chức nhằm đảm bảo tổ chức có được đầy đủ lãnh đạo về số lượng, chất lượng và cơ cấu phù hợp để đáp ứng được yêu cầu phát triển của tổ chức.

#### 1.4.2.2. Nội dung công tác quy hoạch lãnh đạo sở, ngành dựa trên khung năng lực

a. Xác định các tiêu chuẩn quy hoạch cán bộ lãnh đạo và cán bộ lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

b. Xác định cơ quan có thẩm quyền quyết định quy hoạch lãnh đạo sở, ngành

c. Chu kỳ quy hoạch và bổ sung quy hoạch

d. Quy trình quy hoạch lãnh đạo sở, ngành

### 1.4.3. Đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo sở, ngành dựa trên tiếp cận khung năng lực

#### 1.4.3.1. Khái niệm đào tạo, bồi dưỡng dựa trên khung năng lực

Theo Ngô Thành Can (2013) bồi dưỡng được xác định là quá trình làm cho người lao động tăng thêm năng lực hoặc phẩm chất và đào tạo là quá trình làm cho người lao động trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định. Đào tạo, bồi dưỡng theo năng lực được hiểu là sự nỗ lực nhằm lấp đầy khoảng trống năng lực giữa năng lực hiện tại và năng lực đòi hỏi, cần thiết tại vị trí đảm nhận. Thông qua việc đào tạo theo năng lực này, người học cải thiện về năng lực và đảm đương tốt hơn yêu cầu công việc họ đảm nhận (Azmi, 2010)

Trong phạm vi luận án, đào tạo, bồi dưỡng theo năng lực với lãnh đạo sở, ngành là quá trình cung cấp, bổ sung thêm những năng lực còn thiếu và chưa đáp ứng chuẩn (bao gồm cả kiến thức, kỹ năng, thái độ, phẩm chất nghề nghiệp) với cán bộ lãnh đạo sở, ngành theo tiêu chuẩn năng lực được xác định trước với các chức danh đã xác định theo vị trí việc làm khu vực hành chính công.

#### 1.4.3.2. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng dựa trên khung năng lực

a, Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng dựa trên khung năng lực: Tác giả Ngô Thành Can (2002) cho rằng để xác định nhu cầu đào tạo, tổ chức cần dựa trên một trong những căn cứ quan trọng là căn cứ năng lực đòi hỏi cho các vị trí. Căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo theo năng lực được tác giả đề cập tới là dựa trên khoảng trống giữa cấp độ chuẩn năng lực cần thiết với thực trạng mức độ đáp ứng năng lực nào. Trên cơ sở khoảng trống đó để xác định nội dung đào tạo, xây dựng chương trình, phương pháp và kế hoạch đào tạo chi tiết phù hợp.

b, Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng với lãnh đạo sở, ngành: Xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng với lãnh đạo sở, ngành là quá trình xác định mục tiêu và các biện pháp thực hiện mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng với cán bộ lãnh đạo sở, ngành trong một giai đoạn nhất định

c. Triển khai đào tạo, bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực: Theo nghiên cứu của Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhàn (2015), triển khai đào tạo, bồi dưỡng bên trong tổ chức và triển khai đào tạo, bồi dưỡng bên ngoài tổ chức

d, Đánh giá đào tạo, bồi dưỡng với lãnh đạo sở, ngành

### 1.4.4. Đánh giá lãnh đạo sở, ngành dựa trên khung năng lực

#### 1.4.4.1 . Khái niệm đánh giá lãnh đạo sở, ngành dựa trên khung năng lực

Azmi (2010) khẳng định rằng đánh giá năng lực là một phần trong hệ thống quản lý thành tích theo năng lực. Hệ thống quản lý thành tích theo năng lực bao gồm xác lập kế hoạch (mục tiêu) thành tích, thúc đẩy, hỗ trợ để cá nhân đó đạt được kết quả cá nhân qua đó đạt được mục tiêu của tổ chức. Đánh giá lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực là quá trình cần thu thập thông tin về năng lực thực hiện công việc của lãnh đạo sở, ngành để so sánh với những yêu cầu chuẩn năng lực nhằm làm rõ mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của lãnh đạo sở, ngành trong một khoảng thời gian nhất định

1.4.4.2. Nội dung đánh giá lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

a, Về mục tiêu và sử dụng kết quả đánh giá năng lực: (i) kết nối các mục tiêu chiến lược của tổ chức với những yêu cầu về năng lực của cán bộ lãnh đạo cấp sở, ngành; (ii) thực hiện hiệu quả công tác quản trị nhân lực trong tổ chức thông qua các hoạt động đề bạt, bổ nhiệm, thăng tiến (Trần Kim Dung, 2009); (iii) đánh giá năng lực của các lãnh đạo sở, ngành là căn cứ quan trọng để bản thân mỗi lãnh đạo trong tổ chức có được những thông tin phản hồi về mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của họ so với yêu cầu công việc. Từ đó, lãnh đạo sở, ngành có căn cứ để các thành viên có thể hoàn thiện trong những giai đoạn đánh giá tiếp theo.

b, Tiêu chuẩn đánh giá năng lực theo tiếp cận khung năng lực: ngoài các tiêu chuẩn đánh giá với lãnh đạo theo Nghị định 56/NĐ-Chính phủ về Đánh giá phân loại cán bộ, công chức, viên chức năm 2016 của Chính phủ. Nghiên cứu của tác giả Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân (2012) chỉ ra rằng lãnh đạo cần được giá năng lực thực tế so với năng lực chuẩn gắn với khung năng lực cần có với chức danh đảm nhiệm hoặc được quy hoạch. Việc đánh giá sẽ nhìn nhận rõ được mỗi cá nhân mạnh và yếu trên năng lực nào. Trên cơ sở đó sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng phục vụ đạt chuẩn.

c, Về phương pháp, công cụ đánh giá năng lực theo tiếp cận khung năng lực: (i) Phương pháp đánh giá theo mức thang điểm; (ii) Phương pháp đánh giá năng lực thông tin phản hồi đa chiều 360 độ và (iii) Phương pháp đánh giá năng lực qua quan sát hành vi, biểu hiện công việc để mô phỏng năng lực

d, Đối tượng tham gia đánh giá năng lực: Theo Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân (2012), đánh giá cán bộ lãnh đạo, quản lý sẽ có cấp cao, cấp dưới, đồng cấp đánh giá và hội đồng đánh giá.

e, Chu kỳ đánh giá năng lực: Trong hệ thống đánh giá đối với các tổ chức bao gồm cả các tổ chức trong khu vực hành chính công, chu kỳ đánh giá thường xuyên được thực hiện là chu kỳ năm và đánh giá đột xuất.

### 1.4.5. Phát triển lãnh đạo sở, ngành qua đãi ngộ theo tiếp cận khung năng lực

Đãi ngộ với lãnh đạo là nội dung quan trọng để duy trì động lực làm việc với cán bộ lãnh đạo các cấp trong khu vực hành chính công. Đãi ngộ với cán bộ, công chức là điều kiện quan trọng để gắn bó cán bộ công chức với công việc, với tổ chức và tạo động lực để họ thực hiện tốt những nhiệm vụ được giao. Hệ thống chế độ đãi ngộ với cán bộ lãnh đạo sở, ngành hiện được thực hiện dựa trên căn cứ quy định của Luật Cán bộ, công chức, Nghị định số 204/2004/ NĐ-CP về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang và Nghị định số 72/20018/NĐ-CP quy định mức lương cơ sở đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

## 1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

Phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực là nhân tố bị tác động bởi rất nhiều các nhân tố bên trong cũng như bên ngoài tổ chức. Các nhân tố bên trong tổ chức có thể đề cập tới như quan điểm của lãnh đạo cấp trên, động lực làm việc, động lực gắn bó với khu vực công của lãnh đạo sở, ngành, tiềm lực tài chính của tổ chức nơi lãnh đạo sở, ngành đang công tác, chiến lược nguồn nhân lực của tỉnh, năng lực cán bộ làm công tác quy hoạch...Các nhân tố bên ngoài được đề cập gồm môi trường kinh tế, văn hóa, xã hội của tỉnh, đặc thù khu vực hành chính công, các nhân tố về pháp luật...Tuy nhiên, khi đánh giá qua khảo sát sơ bộ với các chuyên gia, tác giả lựa chọn được 5 nhân tố có ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo khung năng lực bao gồm: (i) Động lực làm việc trong khu vực công của lãnh đạo sở, ngành; (ii) Sự gắn bó với tổ chức công của lãnh đạo sở, ngành; (iii) Đặc thù khu vực hành chính công; (iv) Đặc thù môi trường chính trị, kinh tế, xã hội, lịch sử phát triển tỉnh và (v) Chiến lược phát triển nhân lực lãnh đạo của địa phương

Trên cơ sở đó, tác giả phân tích ảnh hưởng và xây dựng các giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H1: Động lực làm việc trong khu vực công của lãnh đạo sở, ngành tác động thuận chiều tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực.

Giả thuyết H2: Sự gắn kết của lãnh đạo sở, ngành với tổ chức có tác động thuận chiều tới phát triển nhân lực lãnh đạo cấp sở, ngành.

Giả thuyết H3: Đặc thù khu vực hành chính công có ảnh hưởng thuận chiều tới phát triển lãnh đạo sở, ngành.

Giả thuyết 4: Đặc thù về kinh tế, xã hội, lịch sử phát triển địa phương có ảnh hưởng tích cực tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực.

Giả thuyết 5: Chiến lược phát triển nhân lực lãnh đạo của địa phương có ảnh hưởng tích cực tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực.

**1.6. Kinh nghiệm phát triển lãnh đạo sở, ngành**

***1.6.1. Kinh nghiệm phát triển lãnh đạo khu vực hành chính công ở Thái Lan***

***1.6.2. Kinh nghiệm phát triển lãnh đạo khu vực hành chính công ở Canada***

***1.6.3. Kinh nghiệm phát triển lãnh đạo khu vực hành chính công ở Vương quốc Anh***

### 1.6.4. Một số bài học kinh nghiệm phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

# CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

## 2.1. Thiết kế nghiên cứu

### 2.1.1. Quy trình nghiên cứu

Về quy trình nghiên cứu, tác giả tiến hành qua các giai đoạn khác nhau



***Hình 2. 1: Quy trình nghiên cứu***

*Nguồn: đề xuất tác giả (2017)*

*2.2.2. Phương pháp nghiên cứu*

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp hỗn hợp kết hợp giữa nghiên cứu định lượng kết hợp định tính. Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng thông qua phỏng vấn (bán cấu trúc và phỏng vấn sâu) với mục tiêu: (i) Mức độ tương thích, phù hợp của khung năng lực lãnh đạo cấp sở, ngành do tác giả Lê Quân (2016) đề xuất với khung năng lực của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình và (ii) Phỏng vấn sâu về các nội dung khi triển khai phát triển cán bộ lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực. Nghiên cứu định lượng được tác giả sử dụng trong luận án nhằm phân tích và làm rõ các nội dung sau: (i) xây dựng thang đo mức độ đáp ứng chuẩn năng lực với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình; (ii) xác định bộ câu hỏi khảo sát về các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực và (iii) phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực.

## 2.2. Nghiên cứu định tính

### 2.2.1. Nghiên cứu sơ bộ về khung năng lực lãnh đạo sở, ngành

Nghiên cứu định tính sơ bộ về khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình được tác giả thực hiện thông qua quá trình phỏng vấn với các chuyên gia theo hình thức phỏng vấn bán cấu trúc để đánh giá về mức độ phù hợp, mức độ tương thích và độ tin cậy của khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành đã được đề xuất trước đó. Các chuyên gia đều đánh giá tiếp cận xây dựng khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành của tác giả Lê Quân (2016) là phù hợp với thông lệ quốc tế, thực tiễn tại Việt Nam và các văn bản hướng dẫn vị trí việc làm của Bộ Nội vụ. Như vậy, tác giả có thể kế thừa cách tiếp cận xây dựng khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành của tác giả Lê Quân (2016) để xây dựng khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình.

***2.2.2. Nghiên cứu sơ bộ về các yếu tố ảnh hưởng***

Kết quả nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua nghiên cứu định tính qua quá trình phỏng vấn với các chuyên gia về các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình. kết quả quá trình phỏng vấn với chuyên gia đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo cấp sở, ngành của tỉnh Hòa Bình gồm các yếu tố bên ngoài gồm: (1) Đặc thù môi trường chính trị, kinh tế- xã hội, lịch sử phát triển của tỉnh; (2) Đặc thù khu vực hành chính công; (3) Chiến lược phát triển nhân lực lãnh đạo của địa phương; Các yếu tố bên trong gồm: (1) Động lực phát triển của lãnh đạo sở, ngành và (2) Sự gắn bó với tổ chức công của lãnh đạo sở, ngành

## 2.3. Thiết kế thang đo

### 2.3.1. Thang đo khung năng lực lãnh đạo sở ngành

Thứ nhất, thang đo chuẩn năng lực của lãnh đạo sở ngành

Thứ hai, thang đo mức độ đáp ứng chuẩn năng lực với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình

*Bảng 2. 1: Thang đo mức độ đáp ứng năng lực với lãnh đạo sở, ngành*

| **Cấp độ** | **Thang đo khoảng** | **Chi tiết** |
| --- | --- | --- |
| 5 | > 4.20 - 5.00 | Đáp ứng vượt trội |
| 4 | > 3.40 - 4.20 | Đáp ứng tốt |
| 3 | > 2.60 - 3.40 | Đáp ứng cơ bản và cần bồi dưỡng |
| 2 | > 1.80 - 2.60 | Cần bồi dưỡng, hoàn thiện |
| 1 | 1.00 - 1.80 | Chưa đáp ứng yêu cầu công việc |

*Nguồn*: *Tổng hợp của tác giả*

### 2.3.2. Thang đo các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

#### 2.3.2.1. Thang đo biến nghiên cứu phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

Tác giả kế thừa nghiên cứu của tác giả Sun, Aryee, & Law (2007) để xác định biến nghiên cứ phát triển lãnh đạo sở, ngành theo khung năng lực, biến nghiên cứu bao gồm 6 cấu phần, trong đó: Cấu phần quy hoạch bao gồm có 4 biến quan sát được mã hóa QH1 tới QH4; Cấu phần đào tạo, bồi dưỡng gồm 4 biến quan sát được mã hóa từ ĐT,BH1 tới ĐT,BH4; Cấu phần bố trí, sử dụng, thăng tiến gồm có 5 biến quan sát được mã hóa BT,SD,TT1 tới BT,SD,TT5; Cấu phần đãi ngộ với lãnh đạo sở, ngành gồm 4 biến quan sát được mã hóa ĐN1 tới ĐN4 và Cấu phần Đảm bảo sự gắn kết với công việc gồm 6 biến quan sát được mã hóa GK1 tới GK6

#### 2.3.2.2. Thang đo biến nghiên cứu động lực làm việc trong khu vực công của cán bộ lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình:

#### Biến nghiên cứu về động lực làm việc trong khu vực công với lãnh đạo sở, ngành được phát triển từ những nghiên cứu trước đó của tác giả Park & Rainey, 2008; Wright, Moynihan, & Pandey (2012). Tác giả đã xây dựng thang đo về động lực làm việc trong khu vực công gồm có 5 biến quan sát.

#### 2.3.2.3. Thang đo biến nghiên cứu sự gắn bó với tổ chức của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình

Thang đo về sự gắn bó với tổ chức của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình được phát triển từ những thang đo trước đó theo các nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung, Huỳnh Thị Cẩm Lý, Lê Thị Thu Trang (2014). Tác giả xây dựng thang đo gồm 3 cấu phần: Sự gắn bó vì tình cảm (7 biến quan sát); Gắn bó để duy trì (gồm 4 biến quan sát) và Gắn bó vì đạo đức (gồm 4 biến quan sát)

#### 2.3.2.4. Thang đo biến nghiên cứu chiến lược phát triển lãnh đạo của tỉnh Hòa Bình

Thang đo chiến lược phát triển kinh tế- xã hội của tỉnh được xây dựng từ quá trình tổng quan nghiên cứu trước đó, trong đó, tác giả xây dựng thang đo chiến lược phát triển kinh tế- xã hội của tỉnh Hòa Bình gồm có 5 biến quan sát

#### 2.3.2.5. Thang đo biến nghiên cứu đặc thù khu vực hành chính công của tỉnh Hòa Bình

Biến nghiên cứu đặc thù khu vực hành chính công tỉnh Hòa Bình được tác giả thừa kế và phát triển từ nghiên cứu của Carmeli (2004). Thang đo bao gồm 5 biến quan sát

#### 2.3.2.6. Thang đo biến nghiên cứu môi trường vĩ mô tỉnh Hòa Bình

Môi trường vĩ mô của tỉnh Hòa Bình bao gồm các khía cạnh về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, khoa học công nghệ trong phạm vi của tỉnh. Trong nghiên cứu này, quá trình tổng quan và tham khảo nghiên cứu của tác giả Trần Long (2017), tác giả xây dựng thang đo cho biến nghiên cứu về môi trường vĩ mô gồm có 5 biến quan sát

## 2.4. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Với mục tiêu kiểm định sơ bộ thang đo các biến nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua chỉ số Cronbach Alpha theo nghiên cứu của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008).

*Bảng 2. 2: Kết quả kiểm định chỉ số Cronbach Alpha với các biến nghiên cứu*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STT** | **Biến nghiên cứu** | **Cronbach’s Alpha** |
| 1 | Động lực làm việc trong khu vực công | 0.677 |
| 2 | Sự gắn bó với tổ chức công của lãnh đạo sở, ngành | 0.744 |
| 3 | Đặc thù khu vực hành chính công | 0.832 |
| 4 | Đặc thù môi trường chính trị, kinh tế, xã hội | 0.644 |
| 5 | Chiến lược phát triển nhân lực lãnh đạo tỉnh | 0.723 |
| 6 | Phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực | 0.770 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2018)*

Kết quả kiểm định sơ bộ về độ tin cậy của thang đo, chỉ số Cronbach Alpha phản ánh cả 6 biến nghiên cứu đều đạt chỉ số ≥ 0.6. Do đó, cả 6 biến nghiên cứu đều được giữ lại để tiếp tục các bước nghiên cứu tiếp theo.

## 2.5. Nghiên cứu định lượng chính thức

### 2.5.1. Mẫu nghiên cứu

#### 2.5.1.1. Mẫu nghiên cứu đánh giá mức độ đáp ứng chuẩn năng lực

Tác giả đã gửi 80 phiếu điều tra tới giám đốc, phó giám đốc sở, ngành tỉnh Hòa Bình và số lượng phiếu thu về có giá trị sử dụng trong nghiên cứu là 63 (chiếm 78.75%). Ngoài ra, tác giả tiến hành phỏng vấn với 03 đồng chí lãnh đạo thuộc Ban Tổ chức tỉnh ủy tỉnh Hòa Bình để thu thập thêm thông tin phân tích, đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình.

#### 2.5.1.2. Mẫu nghiên cứu đánh giá các nhân tố ảnh hưởng

Tác giả Tabachnick & Fidell (2007), kích thước mẫu tối thiểu cho mô hình hồi quy đa biến được tính theo công thức: N = 8\*var + 50. Trong đó: N là kích thước mẫu, var là số biến độc lập đưa vào mô hình hồi quy. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng 5 biến độc lập, do đó, số lượng mẫu khảo sát tối thiểu cần có là N= 8\*5+50= 90 mẫu. Tác giả đã gửi phiếu điều tra để thu thập dữ liệu theo phương pháp chọn mẫu tổng thể. Quy mô mẫu tổng thể với đối tượng nghiên cứu được xác định tối đa là 240 lãnh đạo sở, ngành (gồm cả cán bộ đương nhiệm, cán bộ thuộc diện quy hoạch)

### 2.5.2. Thu thập dữ liệu

Phiếu điều tra mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của lãnh đạo sở, ngành đương nhiệm được gửi đi từ tháng 3/2017 đến tháng 8/2017, tổng số phiếu phát đi là 80 phiếu, tổng số phiếu thu về được sử dụng để phân tích mức độ đáp ứng chuẩn năng lực với lãnh đạo sở, ngành là 63 phiếu

Phiếu điều tra về các hoạt động phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực. Tổng số phiếu phát ra là 98 phiếu, số phiếu thu về được sử dụng để phân tích hoạt động phát triển lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình là 74 phiếu.

Phiếu điều tra hoàn thiện về các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực. Tổng số phiếu khảo sát gửi đi là 240 phiếu với lãnh đạo sở, ngành (đương nhiệm và thuộc diện quy hoạch), tổng số phiếu thu về là 145 phiếu chiếm 57,54%.

### 2.5.4. Phân tích dữ liệu

Tác giả tiến hành phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua sử dụng phương pháp Cronback Alpha. Tiếp đó phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng trong nghiên cứu. Trong đó, tác giả sử dụng phương pháp trích thành phần chính (principal components) với phép quay vuông góc (varimax), số lượng các nhân tố được trích ra dừng lại ở giá trị eigen value lớn hơn 1. Ngoài ra, khi phân tích nhân tố, một giá trị quan trọng khác cần quan tâm là kết quả kiểm định giá trị KMO và kiểm định Bartlett.

Sau khi tiến hành phân tích Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA), tác giả tiến hành xây dựng mô hình nghiên cứu mới. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành phân tích hồi quy tương quan đa biến các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực.

# CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC LÃNH ĐẠO SỞ, NGÀNH TỈNH HÒA BÌNH THEO TIẾP CẬN KHUNG NĂNG LỰC

## 3.1. Cơ cấu tổ chức hành chính công của tỉnh Hòa Bình

## 3.2. Thực trạng về số lượng, trình độ của lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình

Về trình độ chuyên môn, trong số 86 lãnh đạo sở, ngành của tỉnh Hòa Bình đa phần trình độ chuyên môn của lãnh đạo sở, ngành trình độ cử nhân với số lượng tới 52 lãnh đạo chiếm 63%. Số lượng lãnh đạo sở, ngành có trình độ chuyên môn thạc sĩ, chuyên khoa I chiếm tới 29 người (chiếm 32%). Đặc biệt, có 5 lãnh đạo sở, ngành có trình độ tiến sĩ, chuyên khoa 2.

Về lý luận chính trị: 100% số lượng lãnh đạo sở, ngành có trình độ cao cấp lý luận chính trị cao cấp và tương đương: 80/86 (chiếm 93,02% cán bộ lãnh đạo có trình độ lý luận chính trị cao cấp, và 6 cán bộ lãnh đạo (chiếm 6,98%) có trình độ cử nhân lý luận chính trị tương đương trình độ cao cấp lý luận chính trị

Về trình độ quản lý nhà nước: 100% lãnh đạo sở, ngành có chứng chỉ quản lý nhà nước ngạch chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp. Trong đó, số lượng chuyên viên cao cấp là 16 lãnh đạo (chiếm xấp xỉ 19%), số lượng cán bộ có chứng chỉ ngạch chuyên viên chính chiếm đa số (70 lãnh đạo tương đương xấp xỉ 81%)

Về trình độ ngoại ngữ, tin học: số lượng lãnh đạo sở đa phần có trình độ ngoại ngữ với chứng chỉ B (55 lãnh đạo), tiếp đó là chứng chỉ C (21 lãnh đạo) và chứng chỉ A (10 lãnh đạo).

## 3.3. Thực trạng mức độ đáp ứng chuẩn năng lực của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo khung năng lực

Kết quả về mức độ đáp ứng chuẩn năng lực qua khảo sát được tác giả phân tích với năm nhóm năng lực, tác giả không tiến hành khảo sát về mức độ đáp ứng với nhóm năng lực đạo đức công vụ vì đây là những năng lực yêu cầu bắt buộc phải đáp ứng để được đảm nhiệm vị trí lãnh đạo sở, ngành.

### 3.3.1. Về nhóm năng lực am hiểu địa phương

*Bảng 3. 1: Kết quả khảo sát về các năng lực am hiểu địa phương*

*của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năng lực** | **Cấp độ chuẩn** | **Kết quả đánh giá** | | |
| N | TB | ĐLC |
| Am hiểu địa, chính trị, văn hóa địa phương | 5 | 63 | 3,828 | 0,907 |
| Am hiểu chiến lược, chính sách phát triển địa phương | 5 | 63 | 4,033 | 0,882 |
| Am hiểu ngôn ngữ vùng, miền, địa phương | 3 | 63 | 3,487 | 0,948 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2017)*

Về nhóm năng lực am hiểu địa, chính trị, văn hóa địa phương: theo kết quả khảo sát, đây là nhóm năng lực được đánh giá ở mức đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình đáp ứng tốt yêu cầu sự am hiểu về chiến lược, chính sách phát triển địa phương với TB:4,033; ĐLC:0,882. Với năng lực am hiểu ngôn ngữ vùng miền và địa phương, do đặc thù của Hòa Bình, năng lực này đáp ứng được yêu cầu công việc nhưng kết quả khảo sát phản ánh độ lệch chuẩn ở mức 0,948 phản ánh mức độ phân tán trong câu trả lời của lãnh đạo sở, ngành về năng lực này.

### 3.3.2.Về nhóm năng lực chuyên môn

*Bảng 3. 2: Kết quả khảo sát về các năng lực chuyên môn của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năng lực** | **Chuẩn năng lực** | **Kết quả đánh giá** | | |
| N | TB | ĐLC |
| Am hiểu lĩnh vực hành chính công | 5 | 63 | 3,871 | 0,868 |
| Hiểu tổ chức và nhiệm vụ tổ chức | 5 | 63 | 4,181 | 0,858 |
| Tham mưu hoạch định chính sách trong lĩnh vực quản lý | 5 | 63 | 3,021 | 0,940 |
| Xây dựng các văn bản quản lý, điều hành | 4 | 63 | 3,343 | 0,643 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2017)*

Lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình tự nhìn nhận họ am hiểu tốt về tổ chức, nhiệm vụ của đơn vị, tổ chức nơi họ đảm nhiệm chức vụ (TB:4,181; ĐLC0,858) ở mức xấp xỉ đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc. năng lực am hiểu khu vực hành chính công cũng được đánh giá ở mức độ đáp ứng tốt yêu cầu công việc với TB:3,871; ĐLC:0,868. Tuy nhiên, năng lực tham mưu, hoạch định chính sách trong lĩnh vực quản lý và xây dựng các văn bản quản lý, điều hành là hai năng lực được đánh giá ở mức độ đáp ứng cơ bản và cần bồi dưỡng thêm.

### 3.3.3. Về nhóm năng lực quản lý, điều hành

*Bảng 3. 3: Kết quả khảo sát về các năng lực quản lý, điều hành của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năng lực** | **Chuẩn năng lực** | **Kết quả đánh giá** | | |
| N | TB | ĐLC |
| Quản trị sự thay đổi | 4 | 63 | 3,271 | 0.868 |
| Quản trị thông tin nội bộ | 5 | 63 | 3,109 | 0.779 |
| Lập kế hoạch và tổ chức công việc | 5 | 63 | 3,909 | 0,405 |
| Xây dựng văn hóa tổ chức | 5 | 63 | 3,311 | 1.224 |
| Phân cấp, phân quyền | 4 | 63 | 3,282 | 0,878 |
| Ra quyết định | 4 | 63 | 3,416 | 0.671 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2017)*

Các lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình đánh giá năng lực quản lý, điều hành chủ yếu ở mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Năng lực được đánh giá ở mức đáp ứng yêu cầu công việc với giá trị trung bình cao là năng lực lập kế hoạch và tổ chức công việc (TB: 3,909, ĐLC: 0.405). Năng lực ra quyết định ở mức đáp ứng tốt yêu cầu công việc (TB:3,416; ĐLC:0,671) và năng lực được đánh giá ở mức xấp xỉ đáp ứng tốt yêu cầu là năng lực xây dựng văn hóa tổ chức với TB:3,311; ĐLC:1,224. Tuy nhiên, những năng lực như lực quản trị sự thay đổi, quản trị thông tin nội bộ, năng lực ủy nhiệm, ủy quyền đều ở mức cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc và cần phải đào tạo, bồi dưỡng thêm.

### 3.3.4. Về nhóm năng lực quản trị nhân sự

*Bảng 3. 4: Kết quả khảo sát về các năng lực quản trị nhân sự của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năng lực** | **Chuẩn năng lực** | **Kết quả đánh giá** | | |
| **N** | **TB** | **ĐLC** |
| Bố trí và sử dụng nhân sự | 5 | 63 | 3,767 | 0,931 |
| Tạo dựng đội ngũ | 5 | 63 | 3,286 | 0,632 |
| Gây dựng niềm tin | 4 | 63 | 3,438 | 0,754 |
| Tạo động lực cho cấp dưới | 5 | 63 | 3,294 | 1,421 |
| Đào tạo và phát triển cấp dưới | 4 | 63 | 3,395 | 1,020 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2017)*

Năng lực bố trí và sử dụng nhân sự là năng lực được đánh giá cao nhất trong số các năng lực trong nhóm quản trị nhân sự (TB:3,767; ĐLC: 0,931). Những năng lực tạo dựng đội ngũ, tạo động lực cho cấp dưới, đào tạo và phát triển cấp dưới rất cần thiết đối trong công việc, nhưng mức độ đáp ứng chỉ ở mức cơ bản và cần được đào tạo, bồi dưỡng trong thời gian tiếp theo.

### 3.3.5. Về nhóm năng lực quản trị bản thân

*Bảng 3. 5: Kết quả khảo sát về các năng lực quản trị bản thân của cán bộ*

*lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năng lực** | **Chuẩn năng lực** | **Kết quả đánh giá** | | |
| N | TB | ĐLC |
| Tư duy đổi mới | 4 | 63 | 3.298 | 0.476 |
| Phân tích và giải quyết vấn đề | 5 | 63 | 4.087 | 1.312 |
| Quản trị áp lực trong công việc | 5 | 63 | 4.143 | 0.656 |
| Tạo dựng quan hệ | 5 | 63 | 4.185 | 1.124 |
| Giao tiếp | 4 | 63 | 4.113 | 0.821 |
| Ngoại ngữ (bổ sung) | 3 | 63 | 2.785 | 0.886 |
| Tin học | 3 | 63 | 3.042 | 1.261 |

Nguồn: *Tổng hợp của tác giả (2017)*

Kết quả khảo sát với lãnh đạo sở, ngành của tỉnh Hòa Bình thể hiện những năng lực quản trị bản thân của lãnh đạo được đánh giá ở mức đáp ứng yêu cầu và cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc. Không có năng lực nào được đánh giá ở mức chưa đáp ứng yêu cầu nhưng cũng không có năng lực nào được đánh giá ở mức đáp ứng vượt trội so với yêu cầu.

## 3.4. Thực trạng phát triển lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo tiếp cận khung năng lực

### 3.4.1. Công tác quy hoạch với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo khung tiếp cận khung năng lực

Quá trình khảo sát thực trạng công tác quy hoạch với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2015-2021 phản ánh tỉnh ủy đã xây dựng đầy đủ các kế hoạch, văn bản hướng dẫn và thực hiện triển khai tương đối tốt công tác quy hoạch với lãnh đạo sở, ngành. Về mặt chất lượng, chất lượng đối tượng được đưa vào quy hoạch chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu như kỳ vọng.

Phân tích chi tiết với công tác quy hoạch lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình qua kết quả khảo sát với dữ liệu sơ cấp được thể hiện bảng 3.6

*Bảng 3. 6: Kết quả khảo sát về công tác quy hoạch với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| TT | **Công tác quy hoạch cán bộ** | **Trung**  **bình (TB)** | **Độ lệch chuẩn**  **(ĐLC)** |
| 1 | Tiêu chuẩn quy hoạch lãnh đạo sở hiện hành rõ ràng, minh bạch | 3,643 | 0,839 |
| 2 | Tiêu chuẩn quy hoạch lãnh đạo sở bám sát yêu cầu của chức danh công việc | 3,369 | 0,825 |
| 3 | Quy trình triển khai quy hoạch lãnh đạo sở công khai, dân chủ | 3,452 | 0,972 |
| 4 | Công tác quy hoạch lần đầu và bổ sung quy hoạch như hiện hành là hợp lý | 3,095 | 0,945 |
| 5 | Các văn bản hướng dẫn triển khai quy hoạch đầy đủ và chất lượng | 3,972 | 0,798 |
| 6 | Công tác quy hoạch đã giúp tìm và phát hiện nhiều cán bộ có năng lực | 3,301 | 0,793 |
| 7 | Công tác quy hoạch thời gian qua đã đảm bảo được tính "động" và tính "mở" | 3,082 | 0,829 |
| 8 | Công tác quy hoạch thời gian qua đã góp phần hạn chế được tình trạng chạy chức, chạy quyền trong công tác cán bộ | 2,985 | 0,996 |
| 9 | Thời gian tới, nên mở rộng dân chủ hơn trong công tác quy hoạch | 4,137 | 0,732 |
| 10 | Cấp ra quyết định có đủ thông tin về năng lực người được đề xuất đưa vào quy hoạch | 3,216 | 0,846 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Công tác quy hoạch của tỉnh Hòa Bình nhiệm kỳ 2016-2021 đã nhận được sự quan tâm của tỉnh ủy thông qua những văn bản hướng dẫn, chỉ đạo công tác quy hoạch. Các tiêu chuẩn quy hoạch lãnh đạo sở, ngành rõ ràng, minh bạch với TB: 3,643; ĐLC: 0,839 (trong khoảng từ 3,4 tới 4,2). Công tác quy hoạch đã đảm bảo nguyên tắc công khai, dân chủ trong quy trình triển khai quy hoạch với lãnh đạo sở, ngành mặc dù mức độ đồng ý chỉ đạt TB:3,452; ĐLC: 0,792. Tuy nhiên, nguyên tắc “động” và “mở” trong công tác quy hoạch nhiệm kỳ 2016-2021 được đánh giá chưa cao (TB:3,082; ĐLC:0,829), trong đó, nguyên tắc “mở” trong quy hoạch còn hạn chế. Công tác quy hoạch lần đầu được thực hiện bài bản, chi tiết. Tuy nhiên, công tác triển khai rà soát, bổ sung quy hoạch được thực hiện như hiện nay tại tỉnh Hòa Bình chưa hợp lý. Công tác quy hoạch trong thời gian qua chưa đạt được mục tiêu hạn chế tình trạng chạy chức, chạy quyền (TB:2,985; ĐLC:0,996). Với những hạn chế đó, cần mở rộng dân chủ trong công tác quy hoạch (TB: 4,269; ĐLC:0,849- mức độ rất đồng ý) để giảm thiểu những hạn chế.

### 3.4.2. Công tác đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo khung năng lực

#### 3.4.2.1. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng theo năng lực

Công tác đào tạo, bồi dưỡng với lãnh đạo khu vực công được tỉnh Hòa Bình quan tâm, chú trọng từ Đảng ủy và Ủy ban nhân dân. Công tác đào tạo, bồi dưỡng được xem như nội dung quan trọng nhằm nâng cao năng lực của lãnh đạo theo tiếp cận khung năng lực. Các nội dung chính được tập trung đào tạo, bồi dưỡng gồm có: (i) Bồi dưỡng về lý luận chính trị; (ii) Bồi dưỡng về kiến thức quản lý nhà nước; (iii) Bồi dưỡng kiến thức quốc phòng - an ninh theo các chương trình quy định cho cán bộ, công chức, viên chức; (iv) Cập nhật và nâng cao kiến thức, năng lực hội nhập quốc tế và (vi) Bồi dưỡng kiến thức tin học, ngoại ngữ theo tiêu chuẩn quy định; tiếng dân tộc cho cán bộ, công chức, viên chức công tác tại vùng có đồng bào dân tộc thiểu số sinh sống.

*3.4.2.2. Thực trạng kết quả khảo sát công tác đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo sở, ngành*

Công tác đào tạo, bồi dưỡng với lãnh đạo sở, ngành của tỉnh Hòa Bình trong thời gian qua chủ yếu được thực hiện theo chương trình đào tạo với lãnh đạo sở, ngành theo quy định của Bộ Nội vụ. Kết quả khảo sát dữ liệu sơ cấp về công tác đào tạo với lãnh đạo sở, ngành phản ánh các nội dung đào tạo chủ yếu là đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ. Bên cạnh đó, các nội dung đào tạo lý luận, chính trị (các lớp bồi dưỡng đối tượng 2) cũng là nội dung bắt buộc theo ghị định số 13/2014/NĐ-CP. Với hai nội dung đào tạo bắt buộc trên, lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình đã rất chú trọng tham gia theo đúng quy định.

***Bảng 3. 7***: ***Kết quả khảo sát công tác đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Tiêu chí đánh giá** | **TB** | **ĐLC** |
| 1 | Công tác đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo sở, ngành được chú trọng | 3,711 | 0,952 |
| 2 | Chính sách đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu đổi mới | 3,048 | 0,966 |
| 3 | Công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện tốt và hiệu quả | 2,838 | 0,818 |
| 4 | Nội dung đào tạo, bồi dưỡng được xác định dựa vào yêu cầu của vị trí công tác | 3,567 | 0,793 |
| 5 | Hình thức đào tạo, bồi dưỡng hiện đại, phù hợp | 2,731 | 0,840 |
| 6 | Các khóa bồi dưỡng có phương pháp giảng dạy hiện đại | 2,590 | 0,643 |
| 7 | Chương trình đào tạo bồi dưỡng bám sát khung năng lực của vị trí công tác | 3,008 | 0,693 |
| 8 | Người học đã rất hào hứng, tích cực tham gia vào các khóa đào tạo, bồi dưỡng | 2,756 | 0,790 |
| 9 | Người học đã hài lòng về chất lượng đào tạo, bồi dưỡng | 2,936 | 0,539 |
| 10 | Các khóa đào tạo, bồi dưỡng rất có ích và được vận dụng nhiều vào công việc | 3,153 | 0,819 |
| 11 | Công tác đào tạo, bồi dưỡng cần được nghiên cứu, đổi mới trong thời gian tới | 4,309 | 0,870 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2017)*

Kết quả khảo sát với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình phản ánh tổng thể công tác đào tạo, bồi dưỡng hiện tại của tỉnh chưa đạt được hiệu quả cao. Trong đó, đặc biệt phương pháp giảng dạy hiện đại được đánh giá với điểm trung bình thấp đạt 2,590 (độ lệch chuẩn đạt 0,643). Công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng với lãnh đạo sở, ngành cũng không nhận được những đánh giá tích cực từ phía lãnh đạo sở, ngành. Ngoài ra, theo đánh giá của lãnh đạo sở, ngành họ chưa thấy được những chính sách đào tạo, bồi dưỡng do tỉnh ban hành đáp ứng được yêu cầu của sự đổi mới (TB:3,048; ĐLC:0,966). Khi đề cập tới khung năng lực trong đào tạo, bồi dưỡng, lãnh đạo sở, ngành cho rằng hiện tại chương trình đào tạo, bồi dưỡng mà họ tham gia chưa bám sát với khung năng lực cho từng vị trí công tác (TB:3,008; ĐLC:0,693). Quá trình đào tạo trên dẫn tới kết quả khảo sát cho thấy lãnh đạo sở, ngành không thực sự hào hứng, tích cực tham gia trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng (TB:2,756; ĐLC:0,790). Ngoài ra, chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng tổng thể với lãnh đạo sở, ngành cũng chưa được như kỳ vọng (TB:2,936; ĐLC0,593).

### 3.4.3. Công tác đánh giá lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo khung năng lực

#### 3.4.3.1. Thực trạng chính sách đánh giá lãnh đạo sở, ngành

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ đã được quan tâm của Tỉnh ủy và Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình, cụ thể, Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình đã ban hành quyết định quy chế đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ hằng năm đối với các Sở, Ban, Ngành và Ủy ban nhân dân các huyện, thành phố. Sau đó, tới năm 2017, UBND ban hành Quyết định số 13/2017/QĐ-UBND đã gắn với đối tượng là các cơ quan chuyên môn thuộc ủy ban nhân dân tỉnh, Ban Quản lý các khu công nghiệp và Ủy ban nhân dân các huyện, thành phố.

Kết quả khảo sát chi tiết về công tác đánh giá cán bộ được thể hiện qua bảng 3.10

***Bảng 3. 8: Kết quả khảo sát công tác đánh giá với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Công tác đánh giá cán bộ** | **TB** | **ĐLC** |
| 1 | Là căn cứ quan trọng để quy hoạch cán bộ thời gian qua | 3.746 | 1,118 |
| 2 | Là căn cứ quan trọng để bổ nhiệm cán bộ thời gian qua | 4,132 | 1,034 |
| 3 | Là căn cứ quan trọng để đào tạo bồi dưỡng cán bộ thời gian qua | 3,874 | 0,894 |
| 4 | Là căn cứ quan trọng để thực hiện chế độ tiền lương, thi đua khen thưởng | 2,777 | 0,845 |
| 5 | Công tác đánh giá đã đáp ứng được yêu cầu | 2,543 | 0,743 |
| 6 | Tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng và phù hợp | 2.484 | 0.868 |
| 7 | Quy trình đánh giá được tiến hành thực chất, không hình thức | 4,274 | 0,956 |
| 8 | Công tác đánh giá đã phân loại được cán bộ về năng lực và thành tích công tác | 2, 745 | 0,745 |
| 9 | Kết quả đánh giá phản ánh đúng năng lực cán bộ | 2,538 | 1,032 |
| 10 | Kết quả đánh giá phản ánh đúng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ | 2,843 | 0,944 |
| 11 | Chu kỳ đánh giá hàng năm như hiện nay là phù hợp | 3,893 | 0,859 |

*Nguồn: Tổng hợp tác giả (2017)*

Những kết quả được ghi nhận với công tác đánh giá với lãnh đạo sở, ngành gồm UBND đã coi trọng công tác đánh giá lãnh đạo và coi đây là căn cứ quan trọng để quy hoạch lãnh đạo trong giai đoạn 2015-2021 (TB:3,746 và ĐLC:1,118), đánh giá hàng năm với lãnh đạo cũng được coi như căn cứ quan trọng để bổ nhiệm lãnh đạo, để tiến hành các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng (TB:3,874 và ĐLC:0,894). Bên cạnh những kết quả đạt được, kết quả khảo sát về kết quả đánh giá cán bộ chưa thực sự được sử dụng làm căn cứ để thực hiện chế độ tiền lương, thi đua khen thưởng vật chất với lãnh đạo sở, ngành (thể hiện TB:2,543; ĐLC:0,734). Kết quả khảo sát các nội dung về công tác đánh giá, mức độ rõ ràng và phù hợp trong tiêu chuẩn đánh giá là tiêu chí nhận được điểm đánh giá thấp nhất trong số các nội dung khảo sát với TB:2,484; ĐLC:0,868. Bên cạnh đó, kết quả đánh giá hiện tại chưa phản ánh đúng đắn, chính xác năng lực lãnh đạo sở, ngành cũng như chưa góp phần phân hóa được cán bộ để thực hiện các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch..

### 3.4.4. Công tác đãi ngộ lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo khung năng lực

Kết quả khảo sát về công tác đãi ngộ với lãnh đạo sở, ngành cho thấy chế độ lương, thưởng, phụ cấp hiện tại mà lãnh đạo sở, ngành nhận được hàng tháng, hàng năm chưa đáp ứng được yêu cầu, mong đợi và tương xứng với công việc, trách nhiệm mà họ phải đảm nhận.

Đối với hình thức đãi ngộ thông qua công việc, thông qua môi trường làm việc, kết quả khảo sát về mức độ tự chủ, quyền quyết định trong công việc với lãnh đạo sở, ngành phản ánh có 13/74 (chiếm 17,56%) cho rằng họ có quyền quyết định cao trong công việc được phân công. Mức độ đồng ý một phần với quyền quyết định trong công việc được phân công là 46/74 (chiếm 62,16%) và tỉ lệ 20,27% cho rằng họ không có nhiều quyền được quyết định công việc trong phạm vi được giao. Ngoài ra, theo đánh giá của lãnh đạo sở, ngành, môi trường làm việc với nhiều áp lực cũng là những khó khăn mà họ phải đương đầu.

**3.5 Kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo khung năng lực**

### 3.5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá với các biến nghiên cứu

*3.5.1.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với biến động lực làm việc của lãnh đạo sở, ngành*

#### 3.4.1.2. Kết quả kiểm định thang đo với biến sự gắn bó với tổ chức của lãnh đạo sở, ngành

#### 3.4.1.3. Kết quả kiểm định thang đo với biến nghiên cứu chiến lược phát triển nguồn nhân lực tỉnh Hòa Bình

#### 3.4.1.4. Kết quả kiểm định thang đo với biến nghiên cứu đặc thù khu vực hành chính công tỉnh Hòa Bình

#### 3.4.1.5. Kết quả kiểm định thang đo với biến nghiên cứu môi trường vĩ mô tỉnh Hòa Bình

#### 3.4.1.6. Kết quả kiểm định thang đo với biến phát triển nhân lực lãnh đạo sở, ngành theo tiếp cận khung năng lực

### 3.5.3. Kết quả phân tích hồi quy

#### 3.5.3.1. Kiểm định sự phù hợp mô hình hồi quy bội

#### 3.5.3.2. Kết quả hồi quy bội các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển lãnh đạo sở, ngành theo khung năng lực

***Bảng 3.9: Kết quả hồi quy bội sử dụng phương pháp Enter lần 2***

| **Coefficientsa** | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| B | Std. Error | Beta | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.514 | .295 |  | 5.126 | .000 |  |  |
| GANBOMEAN | .390 | .046 | .568 | 8.527 | .000 | .581 | 1.721 |
| CHIENLUOCMEAN | .110 | .042 | .166 | 2.612 | .010 | .639 | 1.566 |
| DONGLUCMEAN | .132 | .056 | .175 | 2.373 | .019 | .474 | 2.108 |
| DACTHUMEAN | .095 | .027 | .190 | 3.534 | .001 | .895 | 1.117 |
| a. Dependent Variable: PTNLLDSNMEAN | | | | | | | | |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu tác giả*

Mô hình các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển nhân lực lãnh đạo sở ngành tỉnh Hòa Bình:

PTNLLDSNHB = 1.514 + 0.390\*GANBO + 0.110\*CHIENLUOC + 0.132\*DONGLUC + 0.095\*DACTHU

## 3.6. Đánh giá chung

### 3.6.1. Thành công

#### 3.6.1.1. Về mức độ đáp ứng chuẩn năng lực

Về mức độ đáp ứng chuẩn năng lực: lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình được đánh giá đáp ứng tốt yêu cầu với những năng lực am hiểu địa phương, đặc biệt, năng lực am hiểu địa, chính trị, văn hóa địa phương được đánh giá cao nhất. Bên cạnh đó, nhóm năng lực chuyên môn với lãnh đạo sở, ngành của tỉnh Hòa Bình cũng đáp ứng được yêu cầu công việc. Kết quả đó cũng được ghi nhận ở mức độ cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc với nhóm năng lực quản trị nhân sự. Đây là những mặt đáng được ghi nhận với lãnh đạo sở, ngành của tỉnh Hòa Bình.

#### 3.6.1.2. Về công tác phát triển lãnh đạo

*Với công tác quy hoạch cán bộ:* Công tác quy hoạch cán bộ tại tỉnh Hòa Bình nhận được sự quan tâm của Tỉnh ủy, đã làm rõ được những nội dung, phương pháp, quy trình cụ thể trong quy hoạch cán bộ.Quá trình triển khai quy hoạch được thực hiện đầy đủ, nghiêm túc với sự giám sát chặt chẽ của các cấp Đảng ủy. Tỉnh ủy đã chú trọng công tác tạo nguồn cán bộ tại chỗ, chú trọng trong xây dưng quy hoạch những cán bộ tại địa phương vào các vị trí quy hoạch lãnh đạo sở, ngành.

*Với công tác đào tạo, bồi dưỡng:* Tỉnh ủy đã rất chú trọng tới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, các hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng tương đối đa dạng và Tỉnh ủy, UBND tỉnh đã chú trọng tới đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo là người dân tộc thiểu số.

*Với công tác đánh giá cán bộ và cung cấp thông tin phản hồi*: Tỉnh ủy Hòa Bình, UBND tỉnh Hòa Bình đã rất chú trọng tới công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ hàng năm, làm căn cứ cho công tác thi đua khen thưởng với các đơn vị, tập thể và cá nhân. UBND đã ban hành quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc với các sở, ngành, UBND các quận, huyện.

*Với công tác đãi ngộ:* Công tác đãi ngộ đã được chú trọng trong quá trình phát triển lãnh đạo. Tỉnh ủy, UBND tỉnh đã đặc biệt quan tâm tới quá trình phân công, phân nhiệm đối với các sở, ngành tỉnh Hòa Bình.

### 3.6.2. Hạn chế

#### 3.6.2.1. Về năng lực lãnh đạo sở, ngành

Nhóm năng lực quản lý, điều hành của lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình phản ánh năng lực quản trị sự thay đổi, năng lực quản trị thông tin nội bộ, năng lực phân cấp, phân quyền là những năng lực có điểm số thấp, chỉ đáp ứng ở mức cơ bản yêu cầu công việc, bản thân lãnh đạo sở, ngành cũng đánh giá đây là những năng lực cần được chú trọng đào tạo, bồi dưỡng trong thời gian tiếp theo.

Nhóm năng lực quản trị nhân sự là năng lực chỉ đáp ứng ở mức cơ bản cần đào tạo, bồi dưỡng thêm, cụ thể năng lực tạo dựng đội ngũ, năng lực tạo động lực cho cấp dưới được đánh giá thấp nhất trong số các năng lực quản trị nhân sự với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình.

Với tiếp cận khung năng lực, những năng lực quản trị bản thân, cụ thể năng lực ngoại ngữ, tin học là hai năng lực có điểm số đánh giá thấp nhất trong số các năng lực quản trị bản thân. Tiếp theo đó, năng lực tư duy đổi mới cũng không phải là thế mạnh với lãnh đạo sở, nganh tỉnh Hòa Bình.

#### 3.6.2.2. Về công tác phát triển lãnh đạo sở, ngành

*Về công tác quy hoạch cán bộ:* (i) Tiêu chuẩn quy hoạch cán bộ cần được bổ sung các tiêu chuẩn gắn với yêu cầu của sự thay đổi trong khu vực hành chính công; (ii) Tiêu chuẩn quy hoạch chưa được chi tiết hóa hơn thành các tiêu chí cụ thể để có thể đánh giá đúng được mức độ đáp ứng tiêu chuẩn quy hoạch. (iii) Công tác đào tạo, bồi dưỡng với cán bộ thuộc diện quy hoạch còn hạn chế, thiếu đồng bộ, chưa liên tục, thiếu đánh giá kết quả trong đào tạo, bồi dưỡng và (iv) Công tác rà soát, bổ sung, điều chỉnh quy hoạch với lãnh đạo sở, ngành còn nhiều bất cập về thời gian rà soát, điều chỉnh cũng như cách thức triển khai.

*Về công tác đào tạo, bồi dưỡng*: (i) Công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chưa bám sát với yêu cầu thực tế; (ii) Nội dung công tác đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu được thực hiện theo quy định; (iii) Chương trình đào tạo, bồi dưỡng chưa chú trọng tới cải thiện kỹ năng, khả năng tư duy với lãnh đạo sở, ngành. Quá trình tổ chức đào tạo, bồi dưỡng còn tồn tại một số hạn chế gồm có thời điểm tổ chức đào tạo, bồi dưỡng chưa phù hợp, các tài liệu phục vụ đào tạo, bồi dưỡng chưa cập nhật...

*Về công tác đánh giá cán bộ*: (i)Tiêu chí đánh giá cán bộ chưa gắn với yêu cầu cụ thể của từng chức danh theo từng đơn vị; Quá trình triển khai đánh giá, nhiều đơn vị,sở, ngành còn chưa thực sự quan tâm, còn một số lãnh đạo sở, ngành cho rằng đây là những công việc chung chung, mang tính hình thức, không phản ánh thực chất kết quả công việc và Kết quả quá trình đánh giá chưa phản ánh đúng những đóng góp của cán bộ lãnh đạo với công việc cũng như chưa khẳng định được đúng năng lực của cán bộ lãnh đạo.

# CHƯƠNG 4

# GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN LÃNH ĐẠO SỞ, NGÀNH TỈNH HÒA BÌNH THEO KHUNG NĂNG LỰC

## 4.1. Định hướng phát triển lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình

### 4.1.1. Định hướng phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công theo tiếp cận khung năng lực

### 4.1.2. Định hướng phát triển nhân lực lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo tiếp cận khung năng lực

Thứ nhất, phát triển lãnh đạo cấp sở, ngành gắn với chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước về công tác cán bộ, phát huy tinh thần chủ động, sáng tạo ở địa phương

Thứ hai, phát triển lãnh đạo sở, ngành cần xuất phát từ nhiệm vụ phát triển kinh tế -xã hội của tỉnh Hòa Bình.

Thứ ba, phát triển lãnh đạo sở, ngành của tỉnh Hòa Bình được gắn với mục tiêu cải cách hành chính tỉnh Hòa Bình

Thứ tư, xây dựng và phát triển lãnh đạo sở, ngành cần hướng tới nâng cao chất lượng đáp ứng yêu cầu, đòi hỏi ngày càng cao với khu vực hành chính công.

## 4.2. Các giải pháp phát triển lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình theo khung năng lực

### 4.2.1. Đề xuất mô hình phát triển lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công theo tiếp cận khung năng lực

Về nội dung phát triển lãnh đạo sở, ngành theo khung năng lực được triển khai gồm: phát triển lãnh đạo sở, ngành tại chỗ theo khung năng lực và tìm kiếm, quy hoạch, thu hút, tuyển dụng từ bên ngoài theo khung năng lực cho các vị trí chức danh lãnh đạo sở, ngành.

### 4.2.2. Hoàn thiện công tác quy hoạch lãnh đạo sở, ngành

Thứ nhất, nâng cao nhận thức, trách nhiệm cấp ủy, các đơn vị, tổ chức và cán bộ lãnh đạo mỗi đơn vị, tổ chức trong công tác quy hoạch cán bộ.

Thứ hai, xây dựng mô hình quy hoạch cán bộ theo khung năng lực.

Thứ ba, đề xuất mô hình thử nghiệm trong triển khai quy hoạch cán bộ cấp sở, ngành tại địa phương theo khung năng lực

Thứ tư, đổi mới xác định tiêu chuẩn quy hoạch với cán bộ lãnh đạo

Thứ năm, xây dựng hệ thống quản lý (hệ thống cơ sở dữ liệu về cán bộ)

***4.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo sở, ngành***

Thứ nhất, hoàn thiện quy trình đào tạo với lãnh đạo sở, ngành

Thứ hai, đổi mới nội dung, chương trình đào tạo gắn với khung năng lực chức danh.

Thứ ba, đổi mới trong phương pháp đào tạo, bồi dưỡng.

### 4.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá với lãnh đạo sở, ngành

Một là, hoàn thiện mục tiêu đánh giá lãnh đạo sở, ngành

Hai là, hoàn thiện tiêu chí đánh giá với lãnh đạo sở, ngành

Ba là, hoàn thiện quy trình và đối tượng đánh giá

Bốn là, giải pháp đổi mới đánh giá theo năng lực