

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN MẠNH HÙNG

ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ
NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2026

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN MẠNH HÙNG

**ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ
NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

Mã số: 9310110

Người hướng dẫn khoa học: 1. TS. HỒ THỊ HƯƠNG MAI
2. TS. TRƯƠNG THỊ MỸ NHÂN




HÀ NỘI - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được trích dẫn đầy đủ theo quy định.

Tác giả

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hùng', with a horizontal line underneath.

Nguyễn Mạnh Hùng

MỤC LỤC

	Trang
MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ	
TÀI LUẬN ÁN	10
1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan	10
1.2. Đánh giá chung về các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án	29
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG	
CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ CẤP TỈNH	34
2.1. Cơ sở lý luận về đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh.....	34
2.2. Cơ sở lý luận về đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh.....	43
2.3. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế ở một số địa phương và bài học cho tỉnh Bắc Ninh.....	63
Chương 3: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ	
NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH	77
3.1. Khái quát đặc điểm địa lý - hành chính và kinh tế - xã hội tỉnh Bắc Ninh và những yêu cầu đặt ra trong công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2025	77
3.2. Tình hình đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024	85
3.3. Thực trạng đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024	95
3.4. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024	107
Chương 4: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO ĐỘI	
NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH	126
4.1. Bối cảnh và phương hướng hoàn thiện đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh giai đoạn tới	126

4.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh mới	136
4.3. Kiến nghị	149
KẾT LUẬN	152
CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	154
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	155
PHỤ LỤC	174

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
AI	Trí tuệ nhân tạo
CCHC	Chỉ số cải cách hành chính
ESG	Môi trường - xã hội - quản trị
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FTA	Hiệp định thương mại tự do
HĐND	Hội đồng nhân dân
KHCN	Khoa học công nghệ
LLCT	Lý luận chính trị
LMS	Hệ thống quản lý học tập
NPM	New Public Management - Quản trị công mới
PAPI	Chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh
PCI	Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh
PPP	Đầu tư theo hình thức đối tác công tư
QLNN	Quản lý nhà nước
UBND	Ủy ban nhân dân

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 3.1: Dân số và đô thị hóa tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2022-2024	78
Bảng 3.2: Dữ liệu kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024	81
Bảng 3.3: Cơ cấu độ tuổi của công chức quản lý kinh tế giai đoạn 2021-2024	87
Bảng 3.4: Các lớp đào tạo, bồi dưỡng liên quan đến công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh (2021)	98
Bảng 3.5: Các lớp đào tạo, bồi dưỡng liên quan đến công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh (2022)	99
Bảng 3.6: Các lớp đào tạo, bồi dưỡng liên quan đến công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh (2023)	101
Bảng 3.7: Kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024	103
Bảng 3.8: Các loại hình đào tạo công chức quản lý nhà nước đã tham gia	109
Bảng 3.9: Những thay đổi đối với công chức sau khi hoàn thành các chương trình đào tạo (%)	113
Bảng 3.10: Tổng hợp một số khoảng cách giữa tổ chức đào tạo và nhu cầu đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế tại Bắc Ninh	115
Bảng 3.11: Nguyên vọng tham gia đào tạo của công chức chưa từng được đào tạo.....	116
Bảng 3.12: Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh	125
Bảng 3.13: Nhận định về các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh.....	149

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Xác định nhu cầu đào tạo theo mức độ cần thiết của công việc và mức độ thành thạo của người thực hiện công việc	50
Hình 2.2. Các bước lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng	51
Hình 2.3: Sơ đồ đánh giá trong quá trình đào tạo	54
Hình 3.1: Số lượng công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024	86
Hình 3.2: Cơ cấu giới tính của công chức quản lý kinh tế giai đoạn 2021-2024.....	88
Hình 3.3: Cơ cấu theo vị trí công tác trong cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024	89
Hình 3.4: Cơ cấu theo đơn vị công tác trong cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024	90
Hình 3.5: Trình độ đào tạo của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024	91
Hình 3.6: Trình độ lý luận chính trị của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024	92
Hình 3.7: Trình độ tin học của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024	93
Hình 3.8: Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế năm 2024.....	94

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Sự phát triển nhanh chóng của kinh tế số, kinh tế xanh cùng với yêu cầu phát triển bền vững đang đặt ra thách thức mới trong công tác đào tạo đội ngũ công chức nhằm nâng cao năng lực quản trị, hiệu quả chính sách công và chất lượng đội ngũ công chức - đặc biệt là công chức quản lý nhà nước (QLNN) về kinh tế - lực lượng then chốt trong việc tham mưu chính sách, điều hành và giám sát phát triển kinh tế - xã hội quốc gia và địa phương.

Về phương diện lý luận, mặc dù có nhiều công trình nghiên cứu về đào tạo, bồi dưỡng công chức, song chưa có mô hình lý thuyết toàn diện về đào tạo công chức QLNN về kinh tế gắn với chu trình quản lý công chức và mô hình năng lực thích ứng với chuyển đổi số, kinh tế xanh. Hơn nữa, lý luận về đào tạo công chức kinh tế trong điều kiện quản trị số và phát triển bền vững vẫn còn thiếu vắng, chưa hình thành cơ sở khoa học vững chắc để định hướng cho chính quyền địa phương trong thiết kế chương trình đào tạo theo vị trí việc làm, khung năng lực và yêu cầu đổi mới mô hình quản lý kinh tế địa phương.

Đảng và Nhà nước Việt Nam đã xác định rõ định hướng phát triển kinh tế theo hướng ĐMST, số hóa, tăng trưởng xanh và phát triển bao trùm [4]. Văn kiện Đại hội XIII của Đảng đặt mục tiêu đến năm 2030, Việt Nam trở thành quốc gia công nghiệp hiện đại, thu nhập trung bình cao, với kinh tế số chiếm khoảng 30% GDP [36]. Để hiện thực hóa mục tiêu này, Nghị quyết số 29-NQ/TW (2022) khẳng định phát triển nguồn nhân lực là một trong ba đột phá chiến lược [6]; còn Nghị quyết số 27-NQ/TW (2022) đặt trọng tâm vào sắp xếp tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức [5]. Trên phương diện pháp lý, Chính phủ đã cụ thể hóa qua Nghị quyết số 76/NQ-CP (2021) về cải cách hành chính giai đoạn 2021-2030, nhấn mạnh đào tạo, bồi dưỡng công chức là khâu then chốt nâng cao hiệu lực, hiệu quả bộ máy [25]. Hệ thống văn bản như Nghị định 101/2017/NĐ-CP [21], Nghị định 89/2021/NĐ-CP [24] (được hợp nhất trong Nghị định số 6/VBHN-BNV [16]) và Thông tư 03/2023/TT-BNV [17] đã quy định việc đào tạo công chức gắn với vị trí việc làm, khung năng lực, đánh giá sau đào tạo và

ứng dụng công nghệ quản lý đào tạo. Đặc biệt, Luật Cán bộ, Công chức (sửa đổi) 2025 [64] cùng với Nghị định số 171/2025/NĐ-CP [27] đã tạo ra bước ngoặt quan trọng: chuyển từ cách tiếp cận dựa trên chuẩn hóa ngạch, chứng chỉ sang quản lý công chức theo vị trí việc làm, khung năng lực và hiệu quả công vụ. Đây chính là nền tảng pháp lý để các địa phương hoạch định chiến lược đào tạo, bồi dưỡng công chức theo hướng thiết thực, dài hạn và gắn với yêu cầu phát triển mới.

Trong giai đoạn 2021-2024, công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế của Tỉnh Bắc Ninh (cũ) đã đạt được nhiều thành công, thể hiện ở việc ban hành khung chính sách, kế hoạch đào tạo với mục tiêu và lộ trình rõ ràng. Nội dung đào tạo bao quát cả kiến thức QLNN, kỹ năng số, ngoại ngữ, phân đầu đến năm 2025 đạt 100% chuẩn ngạch trước bổ nhiệm, hơn 80% cập nhật pháp luật và 70% bồi dưỡng kỹ năng công vụ. Tổ chức đào tạo quy mô lớn, đa dạng hình thức trực tiếp, trực tuyến với tổng kinh phí hàng năm xấp xỉ 3.000 tỷ đồng. Tỉnh cũng duy trì kế hoạch đào tạo hàng năm, bảo đảm tính liên tục, bám sát mục tiêu nâng chuẩn chuyên môn và kỹ năng QLNN về kinh tế, chương trình đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, sau đào tạo bố trí sử dụng phù hợp. Điều này đã góp phần tạo ra đội ngũ công chức QLNN có cơ cấu phù hợp và chất lượng dần được nâng cao. Tuy nhiên, đào tạo chưa thực sự đồng đều về mức độ ưu tiên, còn dàn trải, chông chéo. Ngân sách đầu tư cho mỗi học viên còn mỏng, khó đảm bảo các modul ưu tiên về quản lý ngân sách, đầu tư công, kinh tế số, chuyển đổi xanh. Liên kết “Đào tạo - quy hoạch - bổ nhiệm - luân chuyển - đánh giá” chưa thực sự chặt chẽ. Nội dung quản lý tài chính ngân sách, đầu tư, số hóa còn nặng về lý thuyết, thiếu phân tích dữ liệu địa phương. Có nhiều nguyên nhân gây ra những hạn chế, tồn tại, trong đó có cả nguyên nhân khách quan như nguồn lực hạn chế so với quy mô học viên, cơ chế hợp tác công tư trong đào tạo còn yếu thì những hạn chế trong năng lực xây dựng kế hoạch, triển khai và đánh giá kế hoạch đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh.

Trong thời gian tới, với định hướng phát triển tỉnh Bắc Ninh (trên cơ sở sát nhập hai tỉnh Bắc Ninh và Tỉnh Bắc Giang (cũ) từ ngày 1/7/2025 [93]) trở thành thành phố trực thuộc Trung ương vào năm 2030, với mục tiêu phát triển công

nghiệp công nghệ cao, đô thị thông minh và dịch vụ chất lượng cao, yêu cầu phát triển mới về quản trị số, kinh tế xanh và liên kết vùng sẽ mở rộng đáng kể quy mô dân số, không gian phát triển và đồng thời làm gia tăng mức độ phức tạp trong quản lý điều hành đòi hỏi phải tăng cường và đổi mới công tác đào tạo đội ngũ công chức nói chung và công chức QLNN về kinh tế nói riêng để tạo ra nguồn nhân lực đủ về số lượng, đáp ứng yêu cầu về cơ cấu và chất lượng.

Với những lý do đó, lựa chọn đề tài luận án về “***Đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh***” thực sự có ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

2. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở hệ thống hóa lý luận và đánh giá thực trạng đào tạo đội ngũ công chức QLNN ở tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2025, luận án hướng đến đề xuất giải pháp tăng cường đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại tỉnh Bắc Ninh (mới) trong bối cảnh chuyển đổi số, sắp xếp, sáp nhập và vận hành chính quyền hai cấp.

Luận án hướng đến trả lời các câu hỏi sau đây:

- Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế trước đây đã giải quyết được những vấn đề gì về lý thuyết, thực tiễn, cách tiếp cận và phương pháp? Còn khoảng trống nào cần bổ sung, lấp đầy?

- Lý thuyết về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cần bổ sung gì để phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số, sắp xếp, sáp nhập và vận hành bộ máy chính quyền hiện đại?

- Thực trạng đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại Tỉnh Bắc Ninh trước và sau sáp nhập đã đạt được những thành công, hạn chế gì và đặt ra những vấn đề gì cần tiếp tục bổ sung, làm rõ để thích ứng với bối cảnh mới?

- Giải pháp nào để tăng cường đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh mới?

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích và trả lời các câu hỏi nghiên cứu nêu trên, luận án tập trung thực hiện các nhiệm vụ cụ thể sau:

- Tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế.

- Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở cấp tỉnh, gắn với yêu cầu đổi mới mô hình tổ chức và vận hành của chính quyền địa phương trong điều kiện sáp nhập đơn vị hành chính và thực hiện mô hình chính quyền hai cấp (Khái niệm, đặc điểm, mục tiêu, nguyên tắc, nội dung, tiêu chí đánh giá và nhân tố ảnh hưởng).

- Luận án khảo cứu kinh nghiệm trong và ngoài nước về đào tạo công chức QLNN về kinh tế khi quy mô đơn vị hành chính thay đổi, chức năng, nhiệm vụ được điều chỉnh; qua đó, rút ra những bài học thực tiễn và khuyến nghị chính sách có thể vận dụng cho Tỉnh Bắc Ninh sau sát nhập.

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 trên 4 nội dung: xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và đánh giá kế hoạch đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh trước sát nhập. Luận án chỉ ra những kết quả đạt được, những hạn chế, bất cập và nguyên nhân gây ra những hạn chế trong đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh, từ đó đặt ra những yêu cầu đổi mới, tăng cường đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế trong bối cảnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và vận hành chính quyền hai cấp.

- Luận án đề xuất quan điểm, định hướng và hệ thống giải pháp tăng cường công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh trong bối cảnh vận hành chính quyền hai cấp.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận án là đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại tỉnh Bắc Ninh từ góc nhìn của chuyên ngành quản lý kinh tế.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi về chủ thể quản lý*: Chính quyền tỉnh Bắc Ninh.

- *Phạm vi về nội dung*:

+ Đề tài luận án tiếp cận đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh theo các nội dung quản lý, bao gồm: (i) Xác định nhu cầu đào tạo; (ii) Lập kế hoạch đào tạo; (iii) Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo; và (iv) Đánh giá kết quả đào tạo.

+ Đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh bao gồm những công chức đang công tác tại: Văn phòng UBND tỉnh, Sở Tài chính (mới), Sở Nông nghiệp và Môi trường (mới), Sở Công thương, Sở Nội vụ. Đội ngũ công chức QLNN về kinh tế do UBND tỉnh quản lý chung trong phạm vi được phân cấp và Sở Nội vụ là cơ quan thực hiện.

- *Phạm vi về không gian*: Luận án nghiên cứu hoạt động đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh trước và sau sáp nhập 1/7/2025.

- *Phạm vi về thời gian*:

+ Luận án tập trung phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh trong giai đoạn 2021-2024. Việc lựa chọn giai đoạn này dựa trên hai mốc thời gian quan trọng: (i) năm 2021 là thời điểm tỉnh Bắc Ninh ban hành Quyết định số 12/QĐ-UBND về kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức giai đoạn 2021-2025, đánh dấu bước khởi đầu triển khai đồng bộ chính sách đào tạo mới; (ii) từ ngày 01/7/2025, sắp xếp, hợp nhất tỉnh Bắc Ninh và tỉnh Bắc Giang để thành lập tỉnh Bắc Ninh (mới). Do đó, phân tích giai đoạn 2021-2024 cho phép nhận diện đầy đủ thực trạng đào tạo ngay trước thời điểm tái cơ cấu hành chính, cung cấp cơ sở thực tiễn và dữ liệu so sánh cho giai đoạn sau sáp nhập.

+ Đề xuất giải pháp đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh (sau sáp nhập) đến năm 2030, nhằm đáp ứng yêu cầu quản trị trong bối cảnh mở rộng địa giới hành chính, tăng cường liên kết vùng, đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế và thực hiện mục tiêu tinh gọn, hiện đại hóa bộ máy hành chính.

4. Cách tiếp cận, phương pháp nghiên cứu của đề tài luận án

4.1. Cách tiếp cận

Luận án tiếp cận nghiên cứu Đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh từ góc nhìn của chuyên ngành quản lý kinh tế dựa vào những lý thuyết nền tảng sau đây:

Luận án tiếp cận vấn đề đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh từ góc nhìn lý thuyết thể chế, dựa trên các công trình của Douglass C. North, W. Richard Scott, và DiMaggio & Powell. Theo North, thể chế là “các quy tắc trò chơi” định hình hành vi chính trị - kinh tế, giúp giảm chi phí giao dịch và tạo môi

trường ổn định, qua đó lý giải nhu cầu nâng cao năng lực công chức. Scott chia thể chế thành ba trụ cột: quy định (pháp luật, quy tắc), chuẩn tắc (giá trị, đạo đức), và nhận thức (khung tư duy), cung cấp cơ sở để xác định nội dung và mục tiêu đào tạo. Trong khi đó, DiMaggio & Powell nhấn mạnh quá trình đồng hình thể chế, lý giải xu hướng chuẩn hóa, chuyên nghiệp hóa và chuẩn đầu ra của đội ngũ công chức. Cách tiếp cận này giúp luận án xây dựng khung phân tích về mối liên hệ giữa thể chế và hiệu quả đào tạo, đồng thời giải thích vai trò của thể chế trong việc xác lập mục tiêu, nội dung và phương thức đào tạo công chức QLNN về kinh tế ở cấp tỉnh. Đồng thời, chỉ ra vai trò của công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh trong bối cảnh phân cấp quản lý, chuyển đổi mô hình quản trị chính quyền và yêu cầu thể chế mới. Đồng thời, luận án vận dụng Lý thuyết chu trình chính sách công của Lasswell, từ hoạch định, ban hành, thực thi đến đánh giá chính sách đều cần đào tạo để nâng cao năng lực công chức. Bên cạnh đó, vận dụng quan điểm Quản trị công mới (New Public Management - NPM) của Hood [129], Pollitt và Bouckaert [168], chuyển đổi từ quản lý theo đầu vào sang quản lý theo kết quả và trách nhiệm giải trình trong đào tạo công chức. Lý thuyết chính phủ số và chuyển đổi số công đòi hỏi công chức QLNN về kinh tế có kỹ năng về dữ liệu, phân tích, và quản trị số trong thực thi chính sách công. Ngoài ra, nhóm lý thuyết trực tiếp giải thích cơ chế đào tạo - phát triển năng lực và tác động đến hiệu quả công vụ như: Lý thuyết vốn nhân lực (Human Capital Theory) trong cuốn “Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education”, xuất bản lần đầu năm 1964 của nhà kinh tế học người Mỹ Gary S. Becker, giải Nobel Kinh tế năm 1992, Becker khẳng định rằng giáo dục, đào tạo và y tế là các hình thức đầu tư vào vốn nhân lực, giúp nâng cao năng suất lao động, thu nhập cá nhân và hiệu quả của nền kinh tế. Chính tư tưởng đó tạo nền tảng cho việc coi đào tạo công chức QLNN như một khoản đầu tư công nhằm tăng năng lực quản trị và hiệu quả thực thi chính sách kinh tế, giúp lượng hóa hiệu quả đào tạo công chức kinh tế cấp tỉnh trên cơ sở chi phí - lợi ích và mức cải thiện năng lực.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp các phương pháp sau:

- Phương pháp định tính: Luận án sử dụng đa dạng các phương pháp định tính như: phương pháp hệ thống hóa, phương pháp phân tích, thống kê, so sánh theo

chuỗi thời gian để tổng quan tình hình nghiên cứu, chỉ ra khoảng trống và cách tiếp cận mới của đề tài; hình thành khung phân tích về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh và đánh giá thực trạng đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024, từ đó đề xuất các giải pháp tăng cường đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế trong bối cảnh chuyển đổi số và sắp xếp, sát nhập bộ máy hành chính các cấp và vận hành chính quyền hai cấp.

- Phương pháp khảo sát dựa trên bảng hỏi: Luận án tiến hành khảo sát dựa trên bảng hỏi đối với 387 công chức QLNN về kinh tế tại các sở, ban, ngành của tỉnh Bắc Ninh (cũ). Quy mô mẫu khảo sát vượt so với tổng số công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh (246 người theo Sở Nội vụ, 2024), nhằm mở rộng đối tượng tới công chức cấp huyện, đơn vị sự nghiệp và cơ quan phối hợp. Cách tiếp cận này giúp phản ánh bức tranh toàn diện hơn về quản lý kinh tế, đồng thời nâng cao độ tin cậy thống kê của nghiên cứu. Trong tổng số 387 phiếu khảo sát hợp lệ: 166 người (42,9%) là công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý; 221 người (57,1%) là công chức không giữ chức vụ quản lý. Bên cạnh đó, mẫu khảo sát còn được phân loại theo kinh nghiệm tham gia đào tạo: 271 người (70%) đã từng tham gia các khóa đào tạo; và 116 người (30%) chưa từng tham gia bất kỳ khóa đào tạo nào. Nhờ vậy, dữ liệu khảo sát vừa phản ánh được sự khác biệt về vị trí công tác và kinh nghiệm đào tạo, vừa cho phép phân tích đa chiều về nhu cầu, mức độ tham gia và hiệu quả đào tạo.

+ Nội dung bảng hỏi bao gồm 4 phần: (1) Thông tin chung; (2) Khảo sát đối với công chức đã tham gia đào tạo; (3) Khảo sát đối với công chức chưa tham gia đào tạo; (4) Phần câu hỏi chung. Việc khảo sát được thực hiện trực tuyến thông qua Google Form, trong thời gian từ tháng 8 đến tháng 12 năm 2024. Tổng số 387 phiếu khảo sát hợp lệ đã được thu thập đầy đủ và đưa vào phân tích.

+ Thiết kế bảng hỏi và thang đo: Bảng hỏi được thiết kế dạng câu hỏi đóng, sử dụng các thang đo danh định, thang đo thứ bậc và thang đo Likert 5 điểm để thu thập dữ liệu định lượng và bán định lượng từ đội ngũ công chức kinh tế. Nội dung tập trung vào các khía cạnh: đánh giá thực trạng đào tạo, nhu cầu đào tạo, yếu tố ảnh hưởng và mức độ đáp ứng của đào tạo đối với mục tiêu phát triển địa phương và từng vị trí việc làm.

+ Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu: Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS để thực hiện các kỹ thuật phân tích thống kê mô tả, kiểm định, so sánh giữa các nhóm đối tượng, từ đó rút ra nhận định phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Phương pháp phân tích - tổng hợp được sử dụng để hệ thống hóa các cơ sở lý luận, các mô hình và cách tiếp cận đào tạo công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh. Dữ liệu thứ cấp và kết quả khảo sát được phân tích đối chiếu, khái quát hóa nhằm nhận diện xu hướng, vấn đề nổi bật và đề xuất giải pháp.

5. Đóng góp mới của đề tài luận án

Đóng góp mới về lý luận

- *Bổ sung và phát triển cơ sở lý luận về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh phù hợp với bối cảnh mới*

Luận án góp phần bổ sung và phát triển cơ sở lý luận về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh trong bối cảnh trên cơ sở lồng ghép yêu cầu đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế trong bối cảnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, sắp xếp, sáp nhập và vận hành chính quyền hai cấp, gắn giữa đào tạo với quy hoạch và sử dụng công chức. Bối cảnh mới (chuyển đổi số, phát triển trí tuệ nhân tạo AI..) ảnh hưởng đến nội dung (không chỉ đào tạo chuyên môn mà còn phải nâng cao khả năng thích ứng), phương thức, cơ sở vật chất, đội ngũ giảng dạy, đánh giá kết quả.

- *Góp phần xây dựng khung tiếp cận đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh dựa trên sự kết hợp các lý thuyết thể chế, vốn nhân lực*

Luận án xây dựng được khung tiếp cận tích hợp dựa trên kết hợp các lý thuyết hiện đại: *lý thuyết thể chế* (Scott, North, DiMaggio & Powell) giúp lý giải vai trò của luật lệ, chuẩn mực và khung nhận thức trong định hình nội dung - phương thức đào tạo; *lý thuyết năng lực chính sách* để xác định năng lực cốt lõi công chức kinh tế cần có trong chu trình phân tích - thiết kế - thực thi chính sách công; và *lý thuyết vốn nhân lực* (Becker) coi đào tạo như một khoản đầu tư làm gia tăng năng lực quản trị và hiệu quả thực thi chính sách kinh tế, giúp lượng hóa hiệu quả đào tạo công chức kinh tế cấp tỉnh trên cơ sở chi phí - lợi ích và mức cải thiện năng lực.

- *Góp phần đề xuất khung năng lực mở rộng như một tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh*

Luận án đề xuất mô hình khung năng lực mở rộng cho công chức kinh tế cấp tỉnh: ba trụ cột thể chế (quy định - chuẩn tắc - nhận thức) kết hợp với ba nhóm năng lực (phân tích - thiết kế - thực thi), đồng thời bổ sung năng lực số và quản trị dữ liệu như một lớp năng lực xuyên suốt trong bối cảnh chuyển đổi số và chính quyền số.

Đóng góp mới về thực tiễn

- *Góp phần đánh giá thực trạng đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh trước và sau khi sáp nhập tỉnh*

Luận án cung cấp bức tranh về thực trạng đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh, có so sánh trước và sau khi sáp nhập hai tỉnh Bắc Ninh và Bắc Giang, chỉ ra thành công, hạn chế trong đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh qua phân tích số liệu sơ cấp và thứ cấp, từ đó xây dựng năng lực vị trí việc làm cho công chức QLNN về kinh tế, tạo công cụ quan trọng để hoạch định nhu cầu đào tạo gắn với tái cơ cấu bộ máy.

- *Đề xuất mô hình đào tạo modul hóa theo nhu cầu*

Luận án đề xuất mô hình chương trình đào tạo modul hóa, bám sát đặc thù kinh tế - xã hội của Bắc Ninh (tỉnh công nghiệp, thu hút FDI, phát triển KCN, hỗ trợ DNNVV, chuyển đổi xanh), giúp đào tạo đi từ lý thuyết tới năng lực thực thi.

- *Góp phần đề xuất giải pháp số hóa nhằm tăng cường đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế Tỉnh Bắc Ninh sau khi vận hành chính quyền hai cấp và sáp nhập tỉnh*

Luận án đưa ra giải pháp số hóa công tác đào tạo, gồm hệ thống LMS (Learning Management System) tích hợp với cơ sở dữ liệu nhân sự, dashboard theo dõi tiến độ học tập, tự động hóa kiểm tra - đánh giá, và phân tích lỗ hổng năng lực. Đây là nền tảng kỹ thuật hỗ trợ Bắc Ninh xây dựng mô hình “đào tạo thông minh” trong kỷ nguyên chính quyền số.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án gồm có 4 chương, 12 tiết.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN

Xây dựng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế nói chung và đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế nói riêng nhằm tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng, đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả, hiệu lực của bộ máy quản lý nhà nước là một chủ đề không phải hoàn toàn mới, song luôn là vấn đề nóng, đặc biệt trong bối cảnh mới với sự tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, và đã được các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước quan tâm, tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau. Trong điều kiện phát triển mới, cấp tỉnh không chỉ là cấp tổ chức thực thi chính sách kinh tế mà còn là cấp kiến tạo không gian phát triển, điều phối nguồn lực, vận hành quy hoạch, quản lý đầu tư công, xúc tiến đầu tư, cải thiện môi trường kinh doanh, thúc đẩy chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và phát triển bền vững. Vì vậy, đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh cần được tiếp cận không như hoạt động bồi dưỡng hành chính đơn lẻ, mà như một khâu chiến lược trong chu trình xây dựng, sử dụng, phát triển và đánh giá đội ngũ công chức theo vị trí việc làm. Cụ thể, đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế thường được tiếp cận từ (i) Xây dựng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế, trong đó đào tạo là một khâu trong quy trình xây dựng đội ngũ, góp phần gắn kết giữa quy hoạch với việc tuyển dụng, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ; (ii) Tiếp cận trực tiếp về Đào tạo nhân lực nói chung và đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế nói riêng cả trên phạm vi quốc gia và từng địa phương gắn với những yêu cầu phát triển kinh tế xã hội địa phương trong từng thời kỳ nhằm đáp ứng yêu cầu về nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đổi mới mô hình tăng trưởng với phát triển nhanh và bền vững.

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về xây dựng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh, trong đó đào tạo là một khâu trong quy trình xây dựng đội ngũ công chức

Trên bình diện lý luận quốc tế, các công trình về quản trị công mới, giá trị công và dịch vụ công mới đều cho rằng công chức không còn chỉ là người chấp

hành mệnh lệnh hành chính, mà là chủ thể tạo lập giá trị công, tổ chức phối hợp các nguồn lực và chịu trách nhiệm giải trình trước xã hội. Hood, Moore, Denhardt và Denhardt nhấn mạnh sự dịch chuyển từ mô hình hành chính quan liêu sang quản trị dựa trên kết quả, phục vụ công dân và kiến tạo giá trị công (Hood, 1991; Moore, 1995; Denhardt & Denhardt, 2000) [130]. Trong hướng tiếp cận này, xây dựng đội ngũ công chức cấp tỉnh bao gồm nhiều khâu liên hoàn: xác định chức năng nhiệm vụ, tuyển dụng, bố trí, sử dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp và kiểm soát trách nhiệm công vụ.

Các nghiên cứu của OECD về công vụ có hiệu suất cao tiếp tục phát triển cách tiếp cận theo năng lực. OECD cho rằng nền công vụ hiện đại cần các kỹ năng về hoạch định chính sách dựa trên bằng chứng, làm việc với công dân, tổ chức cung ứng dịch vụ, hợp tác trong mạng lưới và đổi mới khu vực công (OECD, 2017) [163]. Khuyến nghị của OECD về lãnh đạo và năng lực công vụ cũng xác định ba trụ cột gồm văn hóa công vụ định hướng giá trị, đội ngũ công chức có kỹ năng và hệ thống việc làm công linh hoạt, thích ứng (OECD, 2019) [164]. Như vậy, đào tạo được đặt trong tổng thể quản trị nhân lực công, là công cụ xử lý khoảng trống năng lực và chuẩn bị cho công chức thích ứng với nhiệm vụ mới.

Từ góc độ quản trị nhân lực, Noe coi đào tạo và phát triển là quá trình chiến lược gồm phân tích nhu cầu, thiết kế chương trình, tổ chức thực hiện, chuyển giao kết quả học tập vào công việc và đánh giá hiệu quả sau đào tạo (Noe, 2002) [151]. Cách tiếp cận này có giá trị đối với đề tài luận án vì nó cho phép nhìn đào tạo công chức cấp tỉnh không chỉ ở số lượng lớp học, số lượt người học hay chứng chỉ đạt được, mà ở mức độ chương trình đào tạo có làm thay đổi năng lực thực thi công vụ, năng lực tham mưu chính sách kinh tế và năng lực phối hợp trong bộ máy hay không.

Jan-Hinrik Meyer-Sahling (University of Nottingham), Christian Schuster (University College London), Kim Sass Mikkelsen (University of Southern Denmark) (2018) trong nghiên cứu *“Civil service management in developing countries: what works? Evidence from a survey with 23,000 civil servants in Africa, Asia, Eastern Europe and Latin America”* (Dịch: Quản lý dịch vụ công ở

các nước đang phát triển: Điều gì đang diễn ra? Bằng chứng từ nghiên cứu khoảng 23.000 công chức ở Châu Phi, Châu Á, Đông Âu và Mỹ La Tinh) [66] khẳng định: Công chức là trung tâm của quản trị hiệu quả ở các nước đang phát triển. Họ thực hiện việc cung ứng các dịch vụ thiết yếu cho người dân, xây dựng cơ sở hạ tầng, điều tiết hoạt động kinh tế và tham gia hợp tác quốc tế. Điều này đặt ra yêu cầu phải đổi mới phương thức xây dựng và quản lý công chức ở các nước phát triển một cách hiệu quả để nâng cao vai trò của đội ngũ công chức. Nghiên cứu dựa trên các bằng chứng xác thực thông qua điều tra về mức độ hài lòng của 23.000 công chức đến từ các nước đang phát triển, đồng thời đánh giá tác động của các chính sách tuyển dụng, thăng chức, trả lương và hiệu quả quản lý đến thái độ và hành vi của công chức. Nghiên cứu cũng cho rằng, thái độ và hành vi của công chức là cốt lõi của hiệu quả công vụ: động lực, sự hài lòng trong công việc, động lực phục vụ, cam kết tiếp tục gắn bó với công việc trong khu vực công, tính liêm chính. Với những chỉ số này, có thể xác định được đâu là các hoạt động quản lý nhà nước có xu hướng tác động tích cực và không tích cực lên chất lượng, hiệu quả công việc, từ đó cung cấp căn cứ thực tiễn để cải cách dịch vụ dân sự dựa trên bằng chứng.

Byeoon - Soo Yon (2019), *The Role of Civil Service and the Human Resource Management Policies Required for the Government of the Future*, Public Service Excellence in the 21st Century (pp.169-202) (Dịch: Vai trò của Vai trò của nền công vụ và các chính sách quản lý nguồn nhân lực cần thiết đối với Chính phủ trong tương lai) [111] cũng khẳng định: Các xã hội trong tương lai sẽ khác biệt đáng kể so với xã hội ngày nay. Tăng trưởng kinh tế bấp bênh, chênh lệch thu nhập ngày càng tăng, suy giảm việc làm, dân số già, tàn suất và cường độ thiên tai gia tăng, sự bất ổn trong nguồn cung năng lượng và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin là một số yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thay đổi đó. Do đó, Chính phủ các nước cần phải đối mặt với những hậu quả của những yếu tố đó đối với xã hội trong tương lai. Tương tự, họ sẽ cần phải đáp ứng những nhu cầu và mong đợi mới của người dân nảy sinh từ cuộc cách mạng do công nghệ thông tin tạo ra, cuộc cách mạng trao quyền cho người dân bằng cách cung cấp cho họ các phương tiện để

tiếng nói của họ được lắng nghe và thách thức các nhà lãnh đạo chính phủ liên quan đến khả năng và sự sẵn lòng của họ để giải quyết mối quan tâm của công chúng. Do đó, để các Chính phủ hoạt động hiệu quả trong môi trường phức tạp, liên kết và thay đổi nhanh chóng này, họ sẽ cần phải thiết kế lại cơ cấu tổ chức và quy trình hoạt động, cũng như thu hút và tuyển dụng công chức có chất lượng để đối phó với những vấn đề đó. Đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước bắt kịp với xu thế mới, bối cảnh nền kinh tế toàn cầu thay đổi theo chiều hướng khó kiểm soát là yêu cầu có tính bắt buộc.

Lan C.Elliot; Paul Joyce & Sofiane Sahraoui (2024), *Developing effective leaders for the civil service: A case study of Bahrain* (Dịch: Phát triển các nhà lãnh đạo hiệu quả cho nền công vụ: Nghiên cứu trường hợp ở Bahrain - một quốc gia Trung Đông) [136]. Với diện tích khoảng 760 km², Bahrain chỉ lớn hơn hai quốc gia châu Á khác là Singapore và Maldives. Nằm ngoài khơi bờ biển phía đông Arab Saudi, Bahrain là tập hợp của những hòn đảo nhỏ với khoảng 1,4 triệu dân.

Theo IMF, tính đến tháng 4/2023, Bahrain xếp thứ 23 trong top 29 nước giàu nhất thế giới với GDP bình quân đầu người hơn 50.000 USD/người/năm. Nghiên cứu khẳng định rằng, nền công vụ đã chứng kiến những thay đổi mạnh mẽ trong 50 năm qua, tiêu biểu là sự chuyển đổi từ Hành chính công truyền thống sang Quản lý công mới và bây giờ là Quản trị công mới. Tương tự như vậy, vai trò và bản chất của chức năng quản lý con người đã thay đổi cùng với sự phát triển của Chiến lược nhân sự và Phát triển nguồn nhân lực (HRD). Cuối cùng, bản chất của giáo dục đại học đã thay đổi với sự nhấn mạnh ngày càng tăng vào tác động của nghiên cứu, trao đổi kiến thức và liên kết giữa ngành công nghiệp và Học viện như tập trung vào khả năng tuyển dụng.

Tóm lại, nhiều nghiên cứu nước ngoài hướng đến một nhận định chung, rằng chất lượng đội ngũ công chức quản lý nhà nước có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của một nền công vụ. Và thông qua sự thay đổi về cách thức đào tạo, cách thức liên kết giữa doanh nghiệp với các cơ sở đào tạo sẽ có ảnh hưởng lớn đến thái độ và động cơ làm việc của công chức.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về công chức quản lý nhà nước về kinh tế thường khẳng định đào tạo là một khâu quan trọng trong quy trình xây dựng đội ngũ. Bài viết trên Tạp chí Kinh tế và Dự báo cho rằng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức quản lý nhà nước về kinh tế góp phần tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, bảo đảm vận hành bộ máy quản lý nhà nước về kinh tế hiệu quả; đồng thời chỉ ra hạn chế lớn là đào tạo còn thiếu tính dài hạn, chưa gắn với quy hoạch, sắp xếp, bổ nhiệm, luân chuyển, chưa bám sát mục tiêu phát triển kinh tế của từng địa phương, chậm cập nhật công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo (Nguyễn Mạnh Hùng, 2025) [50]. Đây là nhận định quan trọng vì nó chuyển trọng tâm nghiên cứu từ “đào tạo đủ chương trình” sang “đào tạo đúng nhu cầu phát triển và đúng vị trí sử dụng”.

Nghiên cứu trường hợp Bắc Ninh của Nguyễn Mạnh Hùng nhấn mạnh rằng đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế là giải pháp quan trọng để xây dựng đội ngũ đủ về số lượng, có năng suất lao động cao và phải gắn với quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển và đánh giá công chức (Nguyễn Mạnh Hùng, 2025) [51]. Nghiên cứu này có đóng góp thực nghiệm vì khảo sát 347 công chức quản lý nhà nước về kinh tế đang làm việc tại HĐND, UBND tỉnh, các sở quản lý lĩnh vực kinh tế và các sở có bộ phận kinh tế, tài chính. Kết quả khảo sát cho thấy kế hoạch đào tạo là khâu đầu tiên trong quy trình quản lý đào tạo, đồng thời công tác đào tạo cần phù hợp với mục tiêu phát triển kinh tế xã hội của tỉnh. Tuy nhiên, nghiên cứu mới dừng ở trường hợp một địa phương, chưa khái quát đầy đủ cho bối cảnh hợp nhất các địa phương và vận hành chính quyền hai cấp.

Đối với nhóm công trình về nhân tố ảnh hưởng, Nguyễn Văn Thắng đề xuất mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo, bồi dưỡng công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh tại Quảng Ninh, gồm cơ chế, chính sách liên quan đến đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo, tổ chức thực hiện, năng lực giảng viên, nội dung chương trình và học viên tham gia khóa đào tạo (Nguyễn Văn Thắng, 2024) [72]. Mô hình này gợi ý rằng xây dựng đội ngũ công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh cần tiếp cận đào

tạo như một hệ thống mở, chịu tác động đồng thời của thể chế, tổ chức, chương trình, người dạy, người học và môi trường thực thi công vụ.

Các nghiên cứu thực tiễn sau sắp xếp địa phương tiếp tục làm rõ yêu cầu mới đối với xây dựng đội ngũ công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh. Bài viết về thực trạng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế trên địa bàn Bắc Ninh sau hợp nhất Bắc Ninh và Bắc Giang cho rằng việc mở rộng quy mô dân số, không gian phát triển và mức độ phức tạp của quản lý điều hành đặt ra yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế trong tình hình mới (Nguyễn Mạnh Hùng, 2025) [52]. Đây là điểm rất cần được kế thừa trong luận án, bởi sau hợp nhất, cấp tỉnh mới không chỉ lớn hơn về địa giới hành chính mà còn phức tạp hơn về cơ cấu ngành, liên kết vùng, quy hoạch, đầu tư công và yêu cầu điều phối phát triển.

Nhìn chung, các công trình về xây dựng đội ngũ công chức quản lý nhà nước cấp tỉnh đã làm rõ vai trò của đào tạo trong chu trình công tác cán bộ. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước đây vẫn tiếp cận đào tạo như một khâu hỗ trợ, trong khi bối cảnh mới đòi hỏi phải tiếp cận đào tạo như một cơ chế tái cấu trúc năng lực công vụ. Đào tạo phải gắn với chuẩn đầu vào, chuẩn đầu ra, vị trí việc làm, cơ sở dữ liệu nhân sự, quy hoạch cán bộ, bố trí, bổ nhiệm, luân chuyển, đánh giá sau đào tạo và kết quả thực thi nhiệm vụ quản lý kinh tế.

1.1.2. Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Về khái niệm đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Các nghiên cứu quốc tế thường phân biệt đào tạo, bồi dưỡng và phát triển. Đào tạo tập trung vào năng lực cần thiết để thực hiện nhiệm vụ hiện tại; bồi dưỡng nhằm cập nhật, bổ sung kiến thức, kỹ năng theo yêu cầu mới; phát triển có phạm vi rộng hơn, chuẩn bị năng lực cho vai trò tương lai. Trong khu vực công, ba khái niệm này thường đan xen, bởi công chức vừa phải đáp ứng nhiệm vụ hiện tại, vừa phải thích ứng với cải cách thể chế, công nghệ và yêu cầu phục vụ người dân. Với công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh, đào tạo có thể hiểu là quá trình có mục tiêu, có kế hoạch, do chủ thể có thẩm quyền tổ chức

nhằm hình thành và phát triển tri thức kinh tế, kỹ năng quản lý, phẩm chất công vụ, năng lực tham mưu, năng lực tổ chức thực thi chính sách kinh tế và năng lực phối hợp liên ngành, liên vùng.

Các nghiên cứu trong nước thường sử dụng song hành thuật ngữ “đào tạo, bồi dưỡng” để phản ánh cả đào tạo dài hạn, đào tạo sau đại học, bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước, bồi dưỡng theo ngạch, theo chức danh, theo vị trí việc làm và cập nhật kiến thức chuyên môn. Điểm mới của giai đoạn hiện nay là đào tạo không còn được hiểu chủ yếu theo chuẩn ngạch, chức chỉ hoặc tiêu chuẩn chức danh, mà phải chuyển sang chuẩn năng lực theo vị trí việc làm. Nghị định số 171/2025/NĐ-CP quy định đào tạo, bồi dưỡng công chức phải căn cứ vào vị trí việc làm, gắn với sử dụng, quản lý công chức, phù hợp kế hoạch đào tạo và nhu cầu xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao của cơ quan, đơn vị (Chính phủ, 2025) [27].

Về nguyên tắc đào tạo

Các công trình nghiên cứu thống nhất ở một số nguyên tắc cơ bản. Thứ nhất, đào tạo phải dựa trên nhu cầu thực tiễn và khoảng trống năng lực. Thứ hai, đào tạo phải gắn với mục tiêu phát triển của tổ chức công và yêu cầu thực thi công vụ. Thứ ba, đào tạo phải có chuẩn đầu ra, có đánh giá trước, trong và sau đào tạo. Thứ tư, đào tạo phải kết hợp giữa lý luận và thực tiễn, giữa học tập chính quy và học tập tại nơi làm việc. Thứ năm, đào tạo phải bảo đảm công khai, minh bạch, hiệu quả, tránh chạy theo số lượng chứng chỉ.

Trong pháp luật hiện hành, các nguyên tắc này được cụ thể hóa rõ hơn so với trước đây. Nghị định số 171/2025/NĐ-CP đặt ra các yêu cầu mới: đào tạo theo vị trí việc làm, phân công và phân cấp trong tổ chức bồi dưỡng, tăng cường ứng dụng khoa học công nghệ và trí tuệ nhân tạo trong đào tạo, nâng cao trách nhiệm tự học của công chức, bảo đảm công khai, minh bạch và hiệu quả (Chính phủ, 2025) [27]. Đây là chuyển biến có tính nền tảng vì đặt trách nhiệm đào tạo không chỉ lên cơ sở đào tạo mà còn lên cơ quan sử dụng công chức và bản thân công chức.

Đối với công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh, nguyên tắc đào tạo cần được hiểu theo hướng “đào tạo gắn sử dụng”. Điều này có nghĩa là trước khi đào tạo phải xác định vị trí việc làm, nhiệm vụ quản lý kinh tế, năng lực còn thiếu

và kết quả đầu ra mong muốn; trong quá trình đào tạo phải kết hợp kiến thức với bài tập tình huống của địa phương; sau đào tạo phải đánh giá được mức độ ứng dụng vào tham mưu quy hoạch, kế hoạch, đầu tư công, quản lý tài chính ngân sách, thu hút đầu tư, cải thiện môi trường kinh doanh, quản lý tài nguyên, chuyển đổi số và chuyển đổi xanh.

Về mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh không thể chỉ là chuẩn hóa hồ sơ, bổ sung chứng chỉ hoặc đáp ứng yêu cầu lên ngạch. Mục tiêu cốt lõi là phát triển năng lực thực thi công vụ trong quản lý kinh tế địa phương. Nhóm năng lực này bao gồm: năng lực phân tích và tham mưu chính sách kinh tế; năng lực quản lý quy hoạch và kế hoạch phát triển; năng lực quản lý đầu tư công, ngân sách, tài sản công; năng lực điều phối liên ngành, liên vùng; năng lực làm việc với doanh nghiệp, nhà đầu tư và người dân; năng lực chuyển đổi số, quản trị dữ liệu, bảo đảm an toàn thông tin; năng lực thúc đẩy chuyển đổi xanh, kinh tế tuần hoàn, kinh tế các bon thấp; năng lực đánh giá tác động chính sách và quản trị rủi ro phát triển.

Nghị quyết số 57-NQ/TW xác định phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là đột phá quan trọng hàng đầu, là động lực chính để đổi mới phương thức quản trị quốc gia và phát triển kinh tế xã hội; đồng thời yêu cầu triển khai phong trào “học tập số”, phổ cập và nâng cao kiến thức khoa học công nghệ, kiến thức số trong cán bộ, công chức và nhân dân (Bộ Chính trị, 2024) [13]. Vì vậy, mục tiêu đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh trong bối cảnh chuyển đổi kép phải bao gồm năng lực số, năng lực dữ liệu, năng lực đổi mới sáng tạo và năng lực quản trị phát triển xanh.

Trong điều kiện sắp xếp địa phương và chính quyền hai cấp, mục tiêu đào tạo còn phải hướng đến khả năng vận hành bộ máy mới. Cổng Thông tin điện tử Chính phủ ghi nhận mô hình chính quyền địa phương hai cấp vận hành từ ngày 01/7/2025, gắn với việc sắp xếp cấp tỉnh, cấp xã và kết thúc hoạt động cấp huyện (Cổng Thông tin điện tử Chính phủ, 2025) [29]. Điều này làm thay đổi căn bản mục tiêu đào tạo: từ đào tạo để thích ứng với một vị trí ổn định trong bộ máy ba cấp sang

đào tạo để thích ứng với bộ máy tinh gọn, thẩm quyền tái phân bổ, trách nhiệm rõ hơn, áp lực giải quyết công việc trực tiếp hơn.

Về nội dung đào tạo

Các nghiên cứu trong nước gần đây cho thấy nội dung chương trình đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế còn chậm đổi mới, chưa bám sát đầy đủ chuyển dịch cơ cấu kinh tế, công nghệ số, trí tuệ nhân tạo, kinh tế xanh và yêu cầu quản trị địa phương mới (Nguyễn Mạnh Hùng, 2025) [50]. Nghiên cứu về Bắc Ninh cho thấy trong giai đoạn 2021-2024 địa phương đã triển khai nhiều hình thức đào tạo trực tiếp, trực tuyến và kết hợp, với nội dung liên quan đến quản lý tài chính, đầu tư công, PPP, chuyển đổi số và xúc tiến đầu tư quốc tế (Nguyễn Mạnh Hùng, 2025) [52]. Tuy nhiên, sau hợp nhất và khi không gian phát triển mở rộng, các nội dung này cần được nâng cấp theo hướng tích hợp và liên ngành.

Nghị định số 171/2025/NĐ-CP quy định chương trình, tài liệu bồi dưỡng phải phù hợp vị trí việc làm và yêu cầu thực tiễn từng giai đoạn; kết hợp lý luận với thực tiễn, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng thực hành; tích hợp, lồng ghép các chương trình tương đồng; tăng cường nội dung mới về khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo, kỹ năng số và công nghệ số; đồng thời thường xuyên được bổ sung, cập nhật theo nhu cầu và tình hình thực tế (Chính phủ, 2025) [27]. Đây là căn cứ pháp lý quan trọng để luận án đề xuất cấu trúc chương trình đào tạo theo các mô đun năng lực.

Từ tổng quan tài liệu, có thể đề xuất các nhóm nội dung cần cập nhật cho công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh. Một là, nhóm kiến thức nền tảng về quản lý kinh tế địa phương, gồm kinh tế phát triển, quản lý nhà nước về kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, quy hoạch tỉnh, liên kết vùng, chuỗi giá trị, quản lý nguồn lực công và quản trị phát triển địa phương. Hai là, nhóm kỹ năng quản lý công vụ, gồm tham mưu chính sách, phân tích dữ liệu, đánh giá tác động chính sách, quản lý dự án công, phối hợp liên ngành, truyền thông chính sách và xử lý khủng hoảng. Ba là, nhóm năng lực chuyển đổi số, gồm chính quyền số, dữ liệu số, dịch vụ công trực tuyến, an toàn thông tin, trí tuệ

nhân tạo trong phân tích kinh tế và ra quyết định. Bốn là, nhóm năng lực chuyển đổi xanh, gồm kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, tài chính xanh, tín chỉ các bon, đánh giá môi trường chiến lược và tích hợp mục tiêu giảm phát thải vào quy hoạch phát triển. Năm là, nhóm năng lực sau sắp xếp địa phương, gồm quản trị thay đổi, hợp nhất dữ liệu, đồng bộ quy trình, phân định thẩm quyền, văn hóa tổ chức mới và phối hợp giữa cấp tỉnh với cấp xã.

Nghiên cứu về chuyển đổi số trong đào tạo công chức cho rằng năng lực số không nên chỉ là học phần tin học cơ bản, mà phải được lồng ghép vào tất cả chương trình, từ lý luận chính trị, quản lý nhà nước đến chuyên môn nghiệp vụ; ví dụ, công chức học quản lý tài chính cần được bồi dưỡng về ứng dụng AI trong phân tích dữ liệu tài chính hoặc blockchain trong minh bạch hóa ngân sách (Vũ Cẩm Lệ, 2025) [55]. Nhận định này đặc biệt phù hợp với công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh, vì họ là nhóm sử dụng dữ liệu kinh tế xã hội, dữ liệu đầu tư công, dữ liệu doanh nghiệp và dữ liệu quy hoạch để tham mưu quyết định.

Đào tạo và bồi dưỡng là quá trình phát triển các kỹ năng, thông tin, kiến thức được cung cấp, giúp các cá nhân có năng lực làm việc hiệu quả hơn. Thông qua hoạt động bồi dưỡng giúp tổ chức củng cố năng lực của người lao động để sử dụng lao động phù hợp, đáp ứng các mục đích và mục tiêu lựa chọn lao động hoặc người làm việc cho tổ chức, đồng thời giúp người lao động phát triển tốt năng lực bản thân. Theo đó, cách tiếp cận hệ thống giúp để thiết kế các chương trình phù hợp và đáp ứng tốt cả mục đích của cá nhân và mục tiêu của tổ chức với các yêu cầu đặt ra rõ ràng. Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nên: (1) Chỉ ra các mục tiêu đạt được; (2) Cung cấp trải nghiệm cho học viên một cách có kiểm soát nhằm đạt được các mục tiêu đó; (3) Cung cấp các tiêu chí để đánh giá quá trình thực hiện. Chính vì vậy, để xác định mục tiêu giảng dạy, bước đầu tiên của bồi dưỡng là đánh giá nhu cầu bồi dưỡng như phân tích về tổ chức, nhiệm vụ của đối tượng bồi dưỡng. Việc phân tích nhu cầu bồi dưỡng sẽ giúp: xác định rõ mục tiêu, đối tượng, nội dung, các nhiệm vụ cụ thể của từng đối tượng tham gia vào quá trình bồi dưỡng. Các nghiên cứu về lý thuyết hệ thống áp dụng trong hoạt động bồi dưỡng có cùng hướng với các quan điểm nêu trên như đã được

Rani và Merga (2016) tổng kết trong nghiên cứu của mình bao gồm: Karl và cộng sự (1996), Jacobs (1989), Mishra (2003), Cartwright (2003), Morgan (2005), Colbin (2009).

Trong bối cảnh chuyển đổi số, yêu cầu đối với công chức, đặc biệt là nhóm công chức lĩnh vực kinh tế, đang thay đổi sâu sắc. Họ không chỉ cần kiến thức hành chính truyền thống mà còn phải có năng lực sử dụng công nghệ, phân tích dữ liệu và vận hành hệ thống hành chính điện tử [156], [161]. Do đó, chương trình đào tạo hiện đại cần tích hợp linh hoạt giữa kỹ năng truyền thống và kỹ năng số, giúp người học áp dụng hiệu quả kiến thức vào thực tiễn [118].

Đáp ứng xu hướng này, nhiều quốc gia đã áp dụng mô hình đào tạo tiên tiến như học tập kết hợp, đào tạo qua nền tảng số, hệ thống quản lý học tập (LMS) và mô đun hóa. Tại các nền công vụ phát triển, đào tạo công chức được xem là một phần trong chiến lược phát triển nghề nghiệp suốt đời, với lộ trình năng lực rõ ràng, gắn với đánh giá hiệu suất và luân chuyển vị trí [180]... Nhiều nước cũng xây dựng “hồ sơ năng lực” xác định đầu vào - đầu ra cho từng vị trí công vụ, từ đó thiết kế chương trình phù hợp [123]... Các kỹ năng số, khai thác dữ liệu lớn và tư duy thiết kế đang được tích hợp vào chương trình nhằm nâng cao năng lực thích ứng và đổi mới [160], [188].

Xét theo cấp độ tác động, hiệu quả đào tạo bị ảnh hưởng bởi ba nhóm yếu tố chính: (i) cá nhân - như động lực học tập, nhận thức giá trị chương trình [176], sự hài lòng và cam kết của người học [127] có vai trò quyết định đến hiệu quả tiếp thu và ứng dụng kiến thức; (ii) tổ chức - gồm chất lượng nội dung, năng lực giảng viên, phương pháp sư phạm, điều kiện học tập [171] và (iii) thể chế - như phân cấp ngân sách, giám sát, tính ổn định chính sách và ưu tiên cải cách hành chính [138], [147].

Để triển khai hiệu quả chính sách đào tạo công chức, đặc biệt là công chức giữ vị trí lãnh đạo, cần đầu tư đồng bộ vào nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất và trang thiết bị [108]. Đồng thời, phải rà soát định kỳ, cập nhật nội dung, loại bỏ phần lạc hậu và tăng cường tính ứng dụng [164]. Hệ thống giám sát - đánh giá chặt chẽ và cơ chế khuyến khích hợp lý như thăng chức, tăng lương, ưu đãi nghề nghiệp sẽ nâng cao trách nhiệm, động lực và hiệu quả đào tạo [140], [192].

Một số công trình nghiên cứu về quy trình đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh

Đào tạo công chức là một thành tố cốt lõi trong quá trình hiện đại hóa nền hành chính công. Nhiều nghiên cứu quốc tế khẳng định việc đầu tư vào đào tạo không chỉ nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn hình thành tư duy quản lý, đạo đức nghề nghiệp và năng lực thích ứng của công chức trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số [115], [119], [183]. Theo Rey-Moreno và cộng sự [169], đào tạo công chức chất lượng giúp cải thiện hiệu suất công vụ, đáp ứng kỳ vọng của người dân và tăng cường hiệu lực chính sách. Chaves-Avila và Gallego-Bono [113] nhấn mạnh việc tổ chức đào tạo một cách bài bản có thể góp phần định hình tư duy quản lý và nâng cao hiệu quả công vụ. Đồng quan điểm, Mpofu và Hlatywayo [146] cho rằng các chương trình đào tạo đầy đủ, có chất lượng sẽ giúp công chức nâng cao hiệu suất làm việc, cung cấp dịch vụ công tốt hơn và đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của người dân. Từ góc độ lý luận, một số mô hình đào tạo hiện đại đã được ứng dụng và nghiên cứu rộng rãi:

- Lý thuyết đào tạo theo nhu cầu [101] cho rằng đào tạo hiệu quả phải xuất phát từ việc phân tích khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực cần có, từ đó xác định đúng đối tượng, nội dung và hình thức đào tạo. Quy trình này bao gồm các thành tố: Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định yêu cầu học tập; Kế hoạch, chương trình đào tạo; Thực hiện kế hoạch đào tạo; Đánh giá đào tạo.

- Lý thuyết đào tạo trên cơ sở năng lực (CBT) nhấn mạnh thiết kế chương trình dựa trên chuẩn đầu ra về năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ), thay vì thời lượng hay nội dung lý thuyết truyền thống.

- Mô hình ADDIE với 5 bước: phân tích, thiết kế, phát triển, triển khai và đánh giá, được xem là khung thiết kế đào tạo chuẩn mực trong khu vực công.

- Chu kỳ học tập trải nghiệm [134] mô tả quá trình gồm 4 bước: kinh nghiệm cụ thể; quan sát và phản ánh; hình thành quan điểm và khái quát hóa; thử nghiệm áp dụng các quan điểm vào tình huống mới. Đây là quá trình chuyển từ kinh nghiệm sang hình thành quan điểm để sử dụng trong việc hướng dẫn lựa chọn những kinh nghiệm mới.

- Lý thuyết 70-20-10 về bồi dưỡng phát triển năng lực [141] cho rằng kết quả học tập, tiếp thu, thu nhận được của cán bộ, công chức, viên chức xuất phát từ: 70% từ trải nghiệm thực tế công việc; 20% từ đồng nghiệp, những người xung quanh; 10% từ các khóa học bồi dưỡng.

Ở cấp độ thực tiễn, đào tạo công chức là một quá trình có tính hệ thống gồm các khâu: xác định nhu cầu, lập kế hoạch, thiết kế chương trình, lựa chọn phương pháp giảng dạy, tuyển sinh, triển khai, đánh giá và điều chỉnh chương trình. Noda [149] nhấn mạnh vai trò lựa chọn phương pháp giảng dạy, còn Steppacher và cộng sự [173], Tran và Dollery [176] chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa chính sách tuyển sinh, đãi ngộ và hiệu quả đào tạo. Việc đánh giá chương trình cũng cần được thực hiện nghiêm túc và khoa học để đảm bảo kết quả đầu ra [186], [191].

Trong lĩnh vực QLNN về kinh tế, công chức không chỉ thực thi nhiệm vụ hành chính mà còn tham gia hoạch định và giám sát chính sách tài chính, ngân sách, đầu tư công. Theo Leeu [139], đội ngũ này cần có tư duy hệ thống, năng lực phân tích dữ liệu và phối hợp liên ngành - những kỹ năng thiết yếu trong bối cảnh số hóa và hội nhập toàn cầu.

Ngoài yêu cầu chuyên môn, công chức kinh tế còn đối mặt với áp lực từ cải cách tài chính công, minh bạch hóa, và hiệu quả đầu tư, đòi hỏi chương trình đào tạo phải cập nhật, linh hoạt và sát thực tiễn [156]. Moteki [145] nhấn mạnh rằng đào tạo cần bắt nguồn từ nhu cầu thực tiễn, kết hợp lý thuyết - thực hành và ứng dụng công nghệ số. Thiết kế chương trình phù hợp sẽ nâng cao năng lực, hiệu suất và sự gắn bó nghề nghiệp [142], [170]. Lakovic [135] cũng như Nor và cộng sự [154] đề xuất đào tạo nên diễn ra thường xuyên, có tính ứng dụng cao. Gockel và cộng sự [121] cho rằng cần hệ thống giám sát, đánh giá định kỳ và điều chỉnh linh hoạt, còn Marathe và Kakani [143], Yeh và cộng sự [190] nhấn mạnh vai trò của tài chính, cơ chế khuyến.

Về tiêu chí đánh giá đào tạo

Các mô hình đánh giá đào tạo quốc tế, đặc biệt là mô hình Kirkpatrick, thường đánh giá theo bốn cấp độ: phản ứng của người học, kết quả học tập, thay đổi hành vi trong công việc và kết quả đối với tổ chức (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006/2016) [133]. Đối với khu vực công, tiêu chí đánh giá không nên dừng ở mức

độ hài lòng hoặc số lượt người học, mà phải đo được sự thay đổi về năng lực thực thi công vụ và tác động đến hiệu quả quản lý nhà nước.

Trong bối cảnh Việt Nam, tiêu chí đánh giá đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh có thể chia thành bốn nhóm. Nhóm thứ nhất là tiêu chí đầu vào, gồm mức độ xác định đúng nhu cầu đào tạo, phân loại học viên theo vị trí việc làm, khoảng trống năng lực, tiêu chuẩn chức danh và yêu cầu nhiệm vụ mới. Nhóm thứ hai là tiêu chí quá trình, gồm chất lượng chương trình, tài liệu, giảng viên, phương pháp, nền tảng số, tình huống thực tiễn và mức độ tham gia của cơ quan sử dụng công chức. Nhóm thứ ba là tiêu chí đầu ra trực tiếp, gồm mức độ đạt chuẩn kiến thức, kỹ năng, thái độ, năng lực số, năng lực xanh, năng lực phân tích chính sách và khả năng giải quyết tình huống quản lý kinh tế địa phương. Nhóm thứ tư là tiêu chí tác động sau đào tạo, gồm mức độ ứng dụng vào công việc, cải thiện chất lượng tham mưu, mức độ được bố trí, bổ nhiệm, luân chuyển phù hợp, hiệu quả xử lý nhiệm vụ và đóng góp vào kết quả phát triển địa phương.

Nghị định số 171/2025/NĐ-CP đã tạo cơ sở để chuyển mạnh sang đánh giá sau bồi dưỡng khi quy định trách nhiệm lựa chọn chương trình phù hợp với yêu cầu vị trí việc làm, xây dựng kế hoạch đào tạo và kiểm tra việc thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng; đồng thời đặt trách nhiệm lên UBND cấp tỉnh và đơn vị sử dụng công chức (Chính phủ, 2025) [27]. Đây là cơ sở để luận án xây dựng bộ tiêu chí đánh giá đào tạo theo chu trình: nhu cầu - thiết kế - thực hiện - đầu ra - sử dụng sau đào tạo - tác động.

Về nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo

Tổng quan các nghiên cứu cho thấy đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh chịu tác động của nhiều nhóm nhân tố. Nhóm thể chế gồm đường lối, chủ trương của Đảng, pháp luật về công chức, phân cấp, phân quyền, cơ chế tài chính đào tạo, tiêu chuẩn chức danh và vị trí việc làm. Nhóm tổ chức gồm chiến lược phát triển nhân lực của địa phương, năng lực dự báo nhu cầu đào tạo, sự phối hợp giữa Sở Nội vụ, cơ quan sử dụng công chức, cơ sở đào tạo và cấp ủy. Nhóm chương trình gồm mục tiêu, nội dung, phương pháp, học liệu, giảng viên và công nghệ đào tạo. Nhóm người học gồm động cơ học tập, trình độ nền, kinh

nghiệm công tác, khả năng tự học, năng lực số và khả năng thích ứng. Nhóm môi trường công vụ gồm văn hóa tổ chức, cơ chế sử dụng sau đào tạo, áp lực công việc, khối lượng nhiệm vụ và yêu cầu đổi mới.

Mô hình nhân tố ảnh hưởng của Nguyễn Văn Thắng nhấn mạnh sáu yếu tố: cơ chế, chính sách; xác định nhu cầu; tổ chức thực hiện; năng lực giảng viên; nội dung, chương trình; và học viên tham gia (Nguyễn Văn Thắng, 2024) [72]. Trong điều kiện mới, mô hình này cần được mở rộng thêm các nhân tố như chuyển đổi số, dữ liệu nhân sự, hợp nhất địa phương, vận hành chính quyền hai cấp, yêu cầu xanh hóa mô hình tăng trưởng, liên kết vùng, phân cấp, phân quyền và năng lực quản trị thay đổi.

World Bank nhấn mạnh vai trò của dữ liệu hành chính, khảo sát công chức và phân tích tổ chức công trong chẩn đoán và cải thiện hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước (World Bank, 2023) [189]. Cách tiếp cận này gợi ý rằng đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh cần dựa trên dữ liệu về vị trí việc làm, năng lực hiện có, hiệu suất công vụ, kết quả đánh giá và nhu cầu phát triển của địa phương. OECD cũng cho rằng đào tạo kỹ năng số cho công chức nên kết hợp nhiều hình thức như học trực tuyến, coaching, mentoring, cộng đồng thực hành và học qua nhiệm vụ thực tiễn (OECD, 2024) [162].

Yêu cầu thay đổi trong đào tạo trước và sau sắp xếp, hợp nhất địa phương và vận hành chính quyền địa phương hai cấp

Các tài liệu nghiên cứu trong nước sau năm 2025 cho thấy sắp xếp, hợp nhất địa phương và chính quyền địa phương hai cấp tạo ra thay đổi căn bản về môi trường đào tạo công chức. Trước sắp xếp, đào tạo chủ yếu gắn với khung ngạch, chức danh, tiêu chuẩn bằng cấp và nhu cầu của từng sở, ngành trong phạm vi địa phương cũ. Sau sắp xếp, đào tạo phải xử lý đồng thời ba vấn đề: hợp nhất tổ chức và quy trình, chuẩn hóa năng lực giữa các nhóm công chức đến từ địa phương khác nhau, và thích ứng với không gian quản trị phát triển rộng hơn. Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động cho rằng sau sáp nhập, bài toán nhân lực phức tạp hơn, đào tạo không chỉ nâng cao kiến thức, kỹ năng mà còn là giải pháp then chốt để xây dựng đội ngũ đồng bộ về năng lực, thống nhất về văn hóa tổ chức và thích ứng với yêu cầu công việc mới (Sĩ Mạnh, 2025) [65].

Thay đổi thứ nhất là chuẩn đào tạo đầu vào. Trước đây, đầu vào đào tạo thường được xác định theo đối tượng, ngạch, chức danh hoặc kế hoạch cử đi học. Trong bối cảnh mới, đầu vào phải được xác định theo hồ sơ năng lực của từng vị trí việc làm, chức năng mới của cơ quan sau hợp nhất, tiêu chuẩn chuyên môn của lĩnh vực quản lý kinh tế, năng lực số và khả năng thích ứng với mô hình chính quyền hai cấp. Nghị định số 170/2025/NĐ-CP quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức có hiệu lực từ ngày 01/7/2025, tạo nền tảng để quản lý công chức gắn với vị trí việc làm và yêu cầu của vị trí việc làm (Chính phủ, 2025) [27]. Do đó, chuẩn đầu vào đào tạo phải dựa trên đánh giá năng lực hiện có, không chỉ dựa trên trình độ văn bằng.

Thay đổi thứ hai là chuẩn đào tạo đầu ra. Trước đây, đầu ra thường được hiểu là hoàn thành chương trình, đạt chứng chỉ hoặc đủ điều kiện tiêu chuẩn ngạch, chức danh. Sau sắp xếp, chuẩn đầu ra phải thể hiện bằng năng lực thực thi nhiệm vụ trong môi trường công vụ mới. Công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh sau đào tạo cần có khả năng phân tích chính sách kinh tế dựa trên dữ liệu, tham mưu quy hoạch và kế hoạch phát triển trong không gian tỉnh mới, điều phối liên ngành và liên vùng, sử dụng nền tảng số trong xử lý công việc, hiểu các yêu cầu chuyển đổi xanh, kinh tế tuần hoàn, tài chính xanh, quản trị tài nguyên và phát triển bền vững. Theo Nghị quyết số 57-NQ/TW, kết quả thực hiện chuyển đổi số, khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo phải trở thành tiêu chí đánh giá nhiệm vụ, thi đua, khen thưởng hằng năm của cơ quan, tổ chức, đơn vị và địa phương (Bộ Chính trị, 2024) [13]. Điều này đòi hỏi chuẩn đầu ra đào tạo phải liên thông với đánh giá kết quả công vụ.

Thay đổi thứ ba là nội dung chương trình đào tạo. Trước đây, chương trình thường thiên về lý thuyết, kiến thức hành chính chung và bồi dưỡng theo ngạch. Các nghiên cứu về mô hình chính quyền địa phương hai cấp cho rằng nhiều chương trình trước đây vẫn nặng lý thuyết, ít gắn với tình huống thực tiễn; vì vậy cần xây dựng lại chương trình theo vị trí việc làm, giảm lý thuyết, tăng thực hành, “cầm tay chỉ việc” và huấn luyện thành thực (Báo Điện tử VOV, 2025) [10]. Đối với công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh, điều này đòi hỏi các chuyên đề tình huống như tái cấu

trúc quy hoạch tỉnh sau hợp nhất, điều phối đầu tư công liên vùng, tích hợp dữ liệu kinh tế xã hội, xử lý vướng mắc đất đai, tài nguyên, môi trường, thu hút FDI chất lượng cao, phát triển công nghiệp công nghệ cao, chuyển đổi xanh và quản trị rủi ro tài khóa địa phương.

Thay đổi thứ tư là nhu cầu đào tạo của công chức cấp tỉnh. Sau hợp nhất, nhu cầu không chỉ là học thêm kiến thức chuyên môn mà còn là học để thích ứng với tổ chức mới, quy trình mới, văn hóa công vụ mới và khối lượng công việc mới. Nghiên cứu sau sáp nhập chỉ ra thách thức về chênh lệch chuyên môn, thay đổi vị trí việc làm, tâm lý bất an, thiếu động lực và yêu cầu chuẩn hóa năng lực tối thiểu cho nhân sự trong tổ chức mới (Sĩ Mạnh, 2025) [56]. Vì vậy, nhu cầu đào tạo của công chức cấp tỉnh cần được khảo sát theo từng nhóm: công chức tham mưu tổng hợp; công chức quản lý tài chính ngân sách; công chức kế hoạch và đầu tư; công chức công thương, nông nghiệp, tài nguyên, môi trường; công chức phụ trách chuyển đổi số, khoa học công nghệ; công chức làm việc với doanh nghiệp, nhà đầu tư và cấp xã.

Thay đổi thứ năm là phương thức đào tạo. Bối cảnh mới đòi hỏi chuyển từ lớp học tập trung dài ngày sang mô hình đào tạo linh hoạt, kết hợp trực tiếp, trực tuyến, học theo mô đun, học qua công việc, mentoring, coaching và cộng đồng thực hành. Nghiên cứu về chuyển đổi số trong đào tạo công chức cho thấy năng lực số của một bộ phận công chức vẫn còn hạn chế, tạo khoảng cách lớn giữa yêu cầu chuyển đổi số và năng lực thực tế; từ đó đòi hỏi giải pháp đột phá trong đào tạo, bồi dưỡng (Vũ Cẩm Lệ, 2025) [55]. Điều này rất quan trọng đối với công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh, vì họ phải vận hành hệ thống thông tin, dữ liệu, nền tảng dịch vụ công và các công cụ phân tích trong quản lý kinh tế địa phương.

Thay đổi thứ sáu là hệ sinh thái cơ sở đào tạo. Trong bối cảnh tinh gọn bộ máy, việc sắp xếp lại mạng lưới cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trở thành yêu cầu cấp thiết. Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động cho rằng Việt Nam có mạng lưới cơ sở đào tạo rộng, bao gồm Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, các học viện chính trị khu vực, các cơ sở đào tạo của bộ ngành và 34 trường chính trị cấp tỉnh; mạng lưới này cần được sắp xếp để tránh chồng chéo, lãng phí và

khó kiểm soát chất lượng (Phạm Ngân, 2025) [58]. Với công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh, cần tăng liên kết giữa trường chính trị tỉnh, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Học viện Hành chính và Quản trị công, các trường đại học kinh tế, các bộ ngành chuyên môn và chuyên gia thực tiễn.

**Bảng khái quát yêu cầu thay đổi trong đào tạo công chức quản lý nhà nước
về kinh tế cấp tỉnh**

Nội dung thay đổi	Trước sắp xếp, hợp nhất	Sau sắp xếp, hợp nhất và chính quyền hai cấp	Hàm ý đối với luận án
Logic đào tạo	Theo ngạch, chức danh, kế hoạch cử đi học, chuẩn hóa hồ sơ.	Theo vị trí việc làm, khoảng trống năng lực, nhiệm vụ mới và yêu cầu vận hành bộ máy tinh gọn.	Xây dựng khung lý luận đào tạo theo chu trình quản trị nhân lực công.
Chuẩn đầu vào	Dựa nhiều vào văn bằng, ngạch, chức danh, kinh nghiệm công tác.	Dựa vào hồ sơ năng lực, vị trí việc làm, nhiệm vụ sau hợp nhất, năng lực số, năng lực xanh và khả năng thích ứng.	Đề xuất quy trình đánh giá nhu cầu đào tạo trước khi thiết kế chương trình.
Chuẩn đầu ra	Hoàn thành khóa học, đạt chứng chỉ, đủ điều kiện tiêu chuẩn.	Thực hiện được nhiệm vụ quản lý kinh tế trong không gian tỉnh mới; sử dụng dữ liệu, phối hợp liên ngành, thúc đẩy chuyển đổi số và chuyển đổi xanh.	Xây dựng bộ tiêu chí đầu ra gắn với năng lực thực thi và sử dụng sau đào tạo.
Nội dung chương trình	Nặng lý thuyết, kiến thức hành chính chung, ít tình huống địa phương.	Tích hợp tình huống thực tiễn, quy hoạch tỉnh mới, đầu tư công, tài chính xanh, dữ liệu, AI, dịch vụ công số, liên kết vùng.	Thiết kế nhóm mô đun đào tạo theo năng lực chuyên biệt của công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh.

Nội dung thay đổi	Trước sắp xếp, hợp nhất	Sau sắp xếp, hợp nhất và chính quyền hai cấp	Hàm ý đối với luận án
Phương thức đào tạo	Tập trung, định kỳ, chủ yếu trên lớp.	Kết hợp trực tiếp, trực tuyến, mentoring, coaching, mô phỏng tình huống, học qua công việc, cộng đồng thực hành.	Đề xuất mô hình đào tạo linh hoạt, cá nhân hóa và đánh giá sau đào tạo.
Đánh giá đào tạo	Đánh giá số lượng lớp, số học viên, chứng chỉ và mức độ hài lòng.	Đánh giá thay đổi năng lực, hành vi công vụ, chất lượng tham mưu, khả năng bố trí sử dụng, tác động đến kết quả quản lý kinh tế.	Hoàn thiện tiêu chí đánh giá đào tạo theo đầu vào, quá trình, đầu ra và tác động.

1.1.3. Nhận xét chung về kết quả nghiên cứu đã có

Thứ nhất, các công trình trong và ngoài nước đã xác lập nền tảng lý luận tương đối vững chắc về vai trò của công chức trong quản trị công hiện đại và vai trò của đào tạo trong phát triển nguồn nhân lực khu vực công. Các nghiên cứu quốc tế nhấn mạnh đào tạo theo năng lực, học tập liên tục, đánh giá sau đào tạo và kết nối đào tạo với hiệu quả tổ chức công. Các nghiên cứu trong nước khẳng định đào tạo là khâu quan trọng trong xây dựng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế, góp phần nâng cao năng lực tham mưu, hoạch định và tổ chức thực thi chính sách kinh tế.

Thứ hai, các nghiên cứu trong nước đã bắt đầu tiếp cận sâu hơn đến công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh, nhất là qua các nghiên cứu trường hợp Bắc Ninh và Quảng Ninh. Các nghiên cứu này đã đề cập tương đối rõ đến vai trò của đào tạo, thực trạng công tác đào tạo, các nhóm nhân tố ảnh hưởng, sự cần thiết phải gắn đào tạo với quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, đánh giá và nhu cầu phát triển kinh tế địa phương. Đây là cơ sở trực tiếp để luận án kế thừa trong việc xác định nội hàm, mục tiêu, nội dung, tiêu chí và nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh.

Thứ ba, sau năm 2025, hệ thống tài liệu chính sách và nghiên cứu trong nước đã bổ sung nhiều luận điểm mới liên quan đến vị trí việc làm, chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo trong đào tạo, trách nhiệm tự học, đánh giá sau bồi dưỡng, sắp xếp hệ thống cơ sở đào tạo, đào tạo sau sáp nhập và đào tạo để vận hành chính quyền địa phương hai cấp. Đây là nhóm tài liệu rất quan trọng vì phản ánh trực tiếp bối cảnh mới của đề tài luận án.

Thứ tư, mặc dù đã có nhiều công trình đề cập đào tạo cán bộ, công chức nói chung hoặc đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế ở một địa phương cụ thể, song vẫn thiếu các nghiên cứu có tính hệ thống về đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh trong bối cảnh đồng thời diễn ra chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, hợp nhất địa phương, bỏ cấp huyện và vận hành chính quyền địa phương hai cấp. Đây chính là khoảng trống khoa học mà luận án cần tập trung xử lý.

1.2. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.2.1. Những vấn đề đã thống nhất

Về cách tiếp cận: Đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế theo góc nhìn của chuyên ngành QLKT thường được tiếp cận là một trong các khâu/nội dung của quy trình xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức QLNN về kinh tế.

Về nội dung: Qua nghiên cứu các công trình liên quan đến đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh cho thấy, các công trình nghiên cứu chủ yếu tập trung các vấn đề sau: (1) Nghiên cứu về xây dựng đội ngũ công chức nói chung và đội ngũ công chức QLNN về kinh tế nói riêng trong đó có đề cập đến vấn đề đào tạo đội ngũ; (2) Phân tích, làm rõ vai trò, nội dung, phương thức đào tạo đội ngũ công chức; (3) Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế; (4) Phân tích chất lượng đào tạo, bồi dưỡng...

1.2.2. Khoảng trống nghiên cứu

*** Khoảng trống về tiếp cận lý luận**

Thứ nhất, thiếu vắng mô hình lý thuyết về đào tạo công chức QLNN về kinh tế gắn với chu trình quản lý công chức.

Phần lớn các công trình chỉ xem đào tạo như một hoạt động đơn lẻ, tập trung vào nội dung, phương pháp và hình thức tổ chức khóa học. Trong khi đó, lý luận

hiện đại về quản trị công đòi hỏi phải xem đào tạo là một mắt xích trong chuỗi “quy hoạch - tuyển dụng - sử dụng - đánh giá - phát triển công chức”, nơi mà đào tạo không chỉ nâng cao kiến thức, kỹ năng mà còn phục vụ trực tiếp cho việc bố trí, bổ nhiệm và đánh giá hiệu quả công vụ.

Thứ hai, các nghiên cứu trước đây về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế chưa lồng ghép, cập nhật đầy đủ tác động của chuyển đổi số và công nghệ mới tới mô hình năng lực công chức kinh tế.

Sự thay đổi sâu sắc của môi trường quản lý kinh tế - từ kinh tế số, dữ liệu lớn (Big Data) đến trí tuệ nhân tạo (AI) - đòi hỏi công chức không chỉ có kiến thức pháp lý, chính sách, mà còn cần có năng lực phân tích dữ liệu, đánh giá tác động chính sách dựa trên công cụ số và ra quyết định dựa trên bằng chứng (evidence-based policymaking). Hầu hết các công trình hiện nay vẫn tiếp cận năng lực công chức theo mô hình truyền thống, chưa phản ánh được yêu cầu mới của môi trường quản lý hiện đại.

Thứ ba, thiếu vắng khung lý thuyết về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế gắn với đặc thù của chính quyền hai cấp và cơ cấu kinh tế địa phương.

Khi bộ máy hành chính được sắp xếp tinh gọn, chính quyền cấp tỉnh trở thành trung tâm hoạch định, điều phối và giám sát chính sách kinh tế, yêu cầu về trình độ, năng lực của đội ngũ công chức cấp tỉnh cũng thay đổi mạnh mẽ. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có chưa có cách tiếp cận đủ sâu để kết nối giữa đặc điểm tổ chức hành chính mới với thiết kế chương trình đào tạo.

** Khoảng trống về tiếp cận thực tiễn*

- *Thứ nhất, chưa có mô hình đào tạo gắn kết chặt chẽ với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội địa phương.* Nhiều chương trình đào tạo vẫn mang tính chung chung, chưa xuất phát từ yêu cầu cụ thể của chiến lược phát triển kinh tế vùng, chưa gắn với đặc thù cơ cấu kinh tế của địa phương, ví dụ như Bắc Ninh - tỉnh nằm trong vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, có tỷ trọng lớn về công nghiệp chế biến, chế tạo và thu hút FDI, đang chuyển hướng sang phát triển kinh tế số và dịch vụ chất lượng cao.

- *Thứ hai, thiếu các phân tích về mô hình đào tạo gắn với thực tiễn chuyển đổi số:* Phần lớn hoạt động đào tạo hiện nay vẫn nặng về lý thuyết, chưa có cơ chế gắn nội dung đào tạo với thực tiễn vận hành các nền tảng số chính quyền điện tử, chính quyền số, dữ liệu mở, cũng như chưa có sự tham gia của khu vực tư nhân, doanh nghiệp công nghệ hay viện nghiên cứu AI.

- *Thứ ba, chưa có các công trình nghiên cứu ở Bắc Ninh xây dựng hệ thống đánh giá tác động đào tạo*

Nhiều nghiên cứu dừng lại ở việc đánh giá kết quả đầu ra (số lớp học, số người được cấp chứng chỉ) mà chưa lượng hóa được mối liên hệ giữa đào tạo và hiệu quả thực thi công vụ, hay tác động tới năng lực hoạch định, điều hành và giám sát kinh tế địa phương có tốc độ phát triển cao như Tỉnh Bắc Ninh.

- *Thứ tư, chưa có công trình nghiên cứu đánh giá, so sánh thực trạng công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh trước và sau sát nhập, vận hành chính quyền hai cấp với những yêu cầu đào tạo mới.*

1.2.3. Hướng tiếp cận mới của đề tài luận án

Để khắc phục các khoảng trống nghiên cứu nêu trên, luận án đề xuất một cách tiếp cận mới, tích hợp cả lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh, nghiên cứu điển hình trường hợp Bắc Ninh, cụ thể:

Một là: Tiếp cận theo chu trình quản lý nhân lực công, trong đó đào tạo là mắt xích chiến lược.

Luận án không xem đào tạo là hoạt động đơn lẻ mà là một cấu phần cốt lõi trong chu trình quản trị nguồn nhân lực công, bao gồm: Hoạch định nhân lực công - Thu hút tuyển dụng - bố trí sử dụng - Đánh giá công vụ - Đào tạo phát triển đội ngũ nhân lực công - Đãi ngộ - Quy hoạch, bổ nhiệm - Đánh giá kiểm soát rủi ro - Tái cấu trúc. Đào tạo đội ngũ công chức QLNN bao gồm 4 bước: (i) Xác định nhu cầu đào tạo dựa trên yêu cầu chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, định hướng số hóa và tái cấu trúc bộ máy hành chính 2 cấp; (ii) Xây dựng kế hoạch đào tạo gắn với quy hoạch, bố trí, sử dụng và phát triển nghề nghiệp của đội ngũ công chức; Tổ chức triển khai đào tạo theo hướng mô-đun hóa, cá nhân

hóa, linh hoạt, có sự tham gia của khu vực tư; (iv) Đánh giá tác động đào tạo thông qua hiệu quả công vụ, năng lực hoạch định chính sách, năng lực dữ liệu và kết quả quản lý kinh tế địa phương.

Hai là: Tiếp cận theo yêu cầu năng lực số và quản trị thông minh

Trên cơ sở khung lý luận truyền thống về đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh, luận án đề xuất khái niệm và bộ tiêu chí đánh giá năng lực mới cho công chức QLNN về kinh tế trong thời đại số, bao gồm: (i) Năng lực số (digital competency): sử dụng nền tảng số, khai thác dữ liệu lớn, an toàn thông tin; (ii) Năng lực AI (AI literacy): hiểu và vận dụng các công cụ AI trong phân tích, dự báo và ra quyết định; (iii) Năng lực phối hợp trong môi trường số: làm việc liên ngành, liên cấp, hợp tác công - tư dựa trên nền tảng dữ liệu chung.

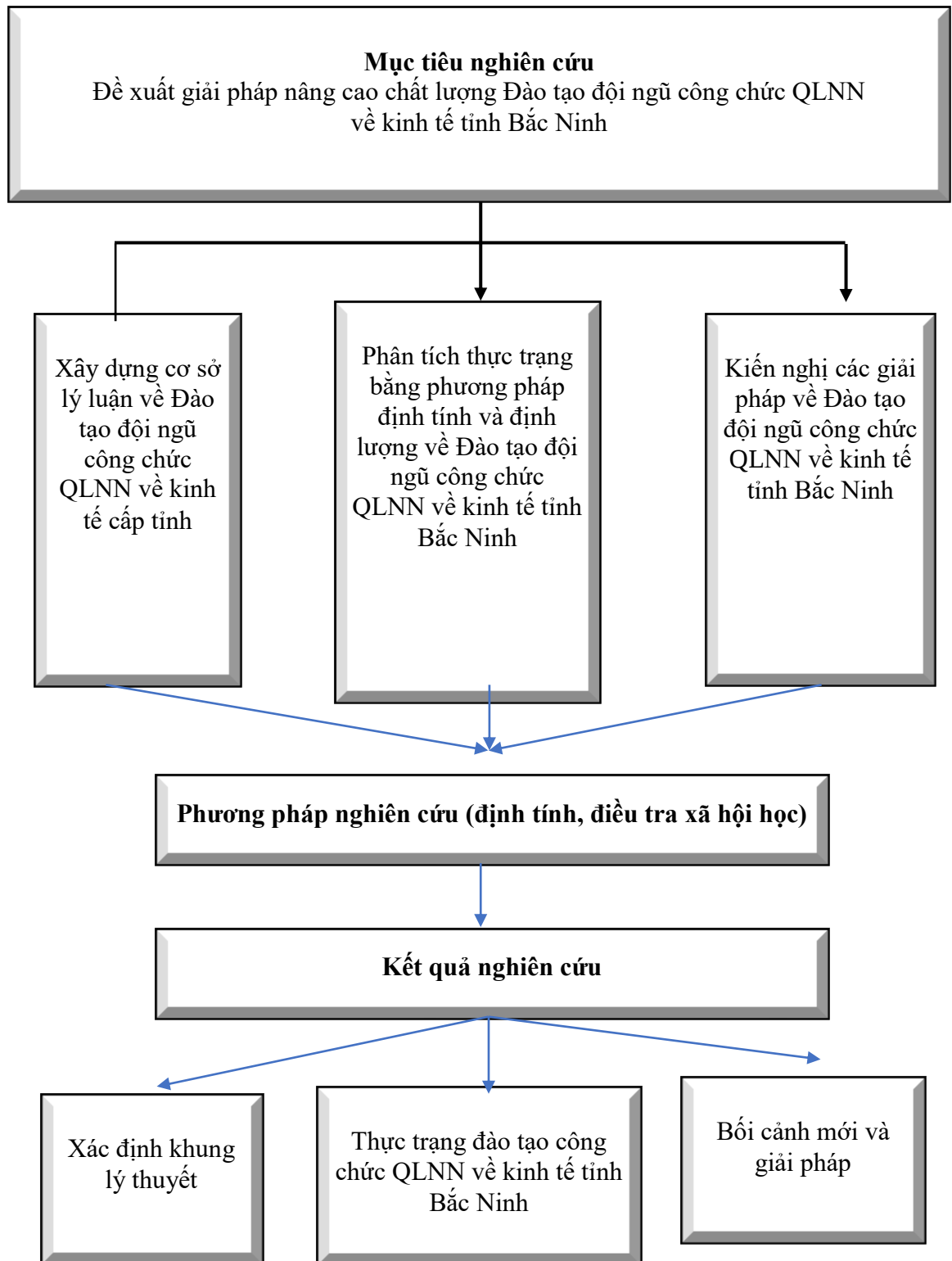
Ba là: Tiếp cận đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh theo bối cảnh chính quyền 2 cấp và chuyển đổi mô hình quản lý địa phương

Luận án coi sự thay đổi cấu trúc tổ chức chính quyền (từ 3 cấp sang 2 cấp) không chỉ là yếu tố bối cảnh mà còn là động lực đổi mới nội dung đào tạo, đòi hỏi Đào tạo về phân quyền - phân cấp và điều phối liên ngành trong mô hình 2 cấp; Nâng cao năng lực thiết kế chính sách, điều hành kinh tế ở cấp tỉnh với vai trò trung tâm điều phối; Đào tạo kỹ năng tổ chức thực hiện và giám sát chính sách trong môi trường bộ máy tinh gọn, dữ liệu tập trung.

Bốn là: Tiếp cận tích hợp dữ liệu và đánh giá dựa trên kết quả

Khác với cách tiếp cận truyền thống chỉ dừng ở “đầu ra đào tạo”, luận án đề xuất phương pháp đánh giá toàn diện dựa trên: Dữ liệu hành chính và kết quả công vụ: thời gian xử lý hồ sơ, số lượng chính sách được hoạch định, hiệu quả thu hút đầu tư, mức độ hài lòng của doanh nghiệp; Chỉ số chuyển đổi số và mức độ ứng dụng AI trong công việc: mức độ sử dụng nền tảng dữ liệu, tỷ lệ ra quyết định dựa trên phân tích dữ liệu. Từ khung lý thuyết này, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu với ba thành tố: (i) Bối cảnh và nhân tố ảnh hưởng (chính sách, điều kiện kinh tế - xã hội, nguồn lực và công nghệ...); (ii) Quy trình đào tạo và (iii) Kết quả - tác động (thể hiện ở nâng cao năng lực công chức, cải thiện hiệu quả quản lý kinh tế cấp tỉnh, nâng cao chỉ số PCI, thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội địa phương...).

Hình 1.1: Khung phân tích về đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh



Nguồn: Tác giả đề xuất.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ CẤP TỈNH

2.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ CẤP TỈNH

2.1.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1.1. Công chức

Khái niệm “công chức” có cách hiểu khác nhau giữa các quốc gia. Ở một số nước như Anh, Thái Lan, Singapore, công chức thường được hiểu là những người làm việc trong bộ máy hành chính chuyên trách ở cấp bộ hoặc cơ quan trung ương, chủ yếu thực hiện chức năng chuyên môn, nghiệp vụ. Chẳng hạn, tại Vương quốc Anh, thuật ngữ civil servant chỉ áp dụng cho nhân viên làm việc cho Chính phủ trung ương (Crown) và không bao gồm nhân viên chính quyền địa phương. Tương tự, ở Singapore (một quốc gia đơn nhất) hay Thái Lan, công chức chủ yếu được hiểu là công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước trung ương; nhân sự tại các đơn vị địa phương hoặc thực thi các nhiệm vụ không mang tính hành chính chuyên môn thường không được coi là công chức. Tại Hoa Kỳ, khái niệm công chức gắn với hệ thống liên bang - những người được tuyển dụng và bổ nhiệm vào các vị trí trong chính phủ liên bang thông qua quy trình thi tuyển minh bạch theo luật định (Lịch sử Hoa Kỳ cho thấy từ sau Đạo luật Pendleton năm 1883, tuyển dụng công chức liên bang phải qua thi tuyển cạnh tranh và không chịu ảnh hưởng chính trị trực tiếp. Theo cách hiểu này, nhân sự làm việc ở bang hoặc địa phương thường thuộc hệ thống công vụ riêng và không nằm trong phạm vi “công chức liên bang”. Ngược lại, một số quốc gia như Nga, Trung Quốc hay Ba Lan có cách tiếp cận rộng hơn: mọi nhân viên làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước, bất kể ở trung ương hay địa phương, miễn là thực thi quyền lực công đều được coi là công chức. Chẳng hạn, theo luật Hoa Kỳ, bất kỳ ai hưởng lương từ ngân sách liên bang, tiểu bang hoặc địa phương đều được xem là nhân viên công vụ. Như vậy, phạm vi khái niệm công chức phụ thuộc lớn vào thể chế chính trị, hệ thống hành chính,

truyền thống pháp lý và trình độ phát triển kinh tế - xã hội của từng nước [38]. Dù cách tiếp cận có khác nhau, công chức ở các quốc gia nhìn chung có những đặc điểm chung gồm: (i) là công dân của quốc gia đó; (ii) được tuyển chọn thông qua hình thức thi tuyển công khai, cạnh tranh; (iii) được bổ nhiệm vào một ngạch, chức vụ hoặc vị trí công vụ cụ thể trong bộ máy hành chính; và (iv) làm việc trong biên chế, hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Các tiêu chí này phản ánh bản chất của đội ngũ thực thi công vụ [71].

Theo Luật Cán bộ, công chức năm 2025, công chức được hiểu là *công dân Việt Nam được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước* (Điều 4, Luật Cán bộ, công chức sửa đổi, 2025) [64]. Định nghĩa này phân định rõ công chức với các nhóm nhân sự khác trong hệ thống công vụ (như sĩ quan quân đội, sĩ quan công an, hay viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập). Đồng thời, luật nhấn mạnh các yếu tố cốt lõi của công chức Việt Nam: (i) là công dân Việt Nam; (ii) được tuyển dụng vào một vị trí việc làm (thông qua thi tuyển hoặc xét tuyển); (iii) làm việc trong biên chế tại cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống chính trị (Đảng, Nhà nước, đoàn thể) hoặc cơ quan nhà nước từ trung ương đến địa phương; và (iv) hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng cho công tác quản lý, tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ công chức. Đồng thời, nó tạo nền tảng cho việc cải cách chế độ công vụ ở Việt Nam theo hướng quản lý dựa trên vị trí việc làm và khung năng lực, bảo đảm tuyển đúng người, đúng việc và nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước.

2.1.1.2. Khái niệm công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Quản lý nhà nước về kinh tế là hoạt động tổ chức và điều hành nền kinh tế quốc dân của Nhà nước thông qua hệ thống pháp luật, chính sách, các công cụ quy hoạch, kế hoạch, tài chính... để hướng nền kinh tế phát triển theo định hướng nhất định và đạt được các mục tiêu vĩ mô đề ra. Quản lý nhà nước về kinh tế diễn ra ở mọi cấp độ quản lý (từ trung ương đến địa phương) và trên mọi lĩnh vực kinh tế, từ công nghiệp, nông nghiệp, thương mại đến tài chính, ngân hàng...

Công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh là những công chức nhà nước làm việc trong các cơ quan QLNN về kinh tế thuộc cấp tỉnh, đại diện cho nhà nước thực thi chức năng quản lý kinh tế trên địa bàn tỉnh. Họ được tuyển dụng, bổ nhiệm vào các vị trí việc làm ở các sở, ban, ngành kinh tế cấp tỉnh (thuộc biên chế nhà nước cấp tỉnh) và thực hiện quyền hạn QLNN về kinh tế bằng quyền lực công trong phạm vi địa phương. Họ vừa thực thi các chủ trương, chính sách do trung ương ban hành tại địa phương, vừa chủ động tham mưu, ban hành các quyết định quản lý kinh tế thuộc thẩm quyền của cấp tỉnh (theo luật phân cấp, phân quyền).

2.1.1.3. Khái niệm Đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Trên cơ sở khái niệm công chức, *đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh* được xác định là tập hợp những công chức đang làm việc tại các cơ quan hành chính nhà nước thuộc UBND cấp tỉnh, có chức năng tham mưu, hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm tra và giám sát việc thực thi pháp luật, chiến lược, chính sách, quy hoạch và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn địa phương. Họ sử dụng quyền lực nhà nước để điều tiết, định hướng và thúc đẩy các hoạt động kinh tế phù hợp với đường lối phát triển của Đảng, pháp luật của Nhà nước và đặc điểm thực tiễn địa phương.

Nội hàm của đội ngũ này bao gồm cả kiến thức chuyên môn về kinh tế - xã hội, năng lực thể chế và pháp lý, kỹ năng điều hành và phân tích chính sách, cũng như năng lực ứng dụng công nghệ số, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo trong quản lý nhà nước.

Về phương diện tổ chức, đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh được hình thành và vận hành trên cơ sở nguyên tắc phân công, phối hợp và phân cấp. Mỗi công chức được bố trí vào một vị trí việc làm cụ thể theo mô hình quản lý dựa trên vị trí việc làm, với bản mô tả công việc và tiêu chuẩn năng lực tương ứng. Sự phân công đó đồng thời gắn với sự phối hợp giữa các cơ quan, đơn vị trực thuộc chính quyền cấp tỉnh nhằm bảo đảm sự vận hành đồng bộ và thống nhất của cả hệ thống quản lý kinh tế địa phương.

Dưới góc độ lý thuyết hệ thống, một tổ chức chỉ có thể phát huy tối đa hiệu quả khi các thành tố bên trong tương tác hài hòa và hướng tới mục tiêu chung [107]. Vận

dụng vào quản lý công, đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh cần được nhìn nhận như một hệ thống thống nhất: năng lực của từng cá nhân chỉ thực sự có giá trị khi được phát huy trong sự phối hợp nhịp nhàng với các đồng nghiệp, các cơ quan chuyên môn, cũng như trong mối quan hệ giữa cấp tỉnh với trung ương và cấp huyện/xã.

Về đặc trưng, đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh vừa mang tính chuyên môn, vừa mang tính hành chính - chính trị. Tính chuyên môn thể hiện ở việc họ am hiểu lĩnh vực kinh tế, có khả năng tham mưu, hoạch định, điều tiết và giám sát các hoạt động kinh tế tại địa phương. Tính hành chính - chính trị thể hiện ở quyền hạn và trách nhiệm công vụ: sử dụng quyền lực nhà nước được giao để ban hành quyết định, quy hoạch, phê duyệt dự án, phân bổ ngân sách, cấp phép hoạt động hay tiến hành thanh tra, kiểm tra và xử lý vi phạm. Trong phạm vi phân cấp, đội ngũ này có mức độ tự chủ nhất định, đặc biệt đối với các quyết định liên quan đến phát triển kinh tế địa phương, miễn là bảo đảm phù hợp với khung pháp luật và định hướng phát triển quốc gia.

Như vậy, khái niệm “đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh” không chỉ đề cập đến tập hợp công chức với chức năng kinh tế, mà còn nhấn mạnh tính hệ thống, tính tổ chức và tính phối hợp của họ trong toàn bộ hoạt động quản lý.

2.1.2. Phân loại, đặc điểm, vai trò và yêu cầu đối với đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

2.1.2.1. Phân loại công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Công chức QLNN về kinh tế có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau, phản ánh đặc điểm và phạm vi hoạt động của họ trong bộ máy hành chính. Thông thường, việc phân loại được thực hiện dựa trên tiêu chí về vị trí công tác, lĩnh vực chuyên môn đảm nhiệm và ngạch công chức tương ứng. Cách tiếp cận này cho phép nhận diện rõ hơn vai trò, chức năng và yêu cầu năng lực của từng nhóm công chức trong hoạt động quản lý kinh tế nhà nước, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả của công tác tổ chức, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực hành chính.

Trước hết, theo vị trí công tác, công chức quản lý nhà nước về kinh tế được chia thành các nhóm như công chức lãnh đạo, quản lý và công chức chuyên môn,

ng nghiệp vụ. Nhóm công chức lãnh đạo, quản lý chịu trách nhiệm hoạch định, điều hành và kiểm soát các hoạt động kinh tế vĩ mô, trong khi nhóm công chức chuyên môn, nghiệp vụ đảm nhận các công việc cụ thể liên quan đến thực thi chính sách, phân tích, thẩm định và giám sát kinh tế.

Thứ hai, theo lĩnh vực chuyên môn, công chức quản lý nhà nước về kinh tế có thể được phân chia theo các lĩnh vực như tài chính, kế hoạch và đầu tư, thương mại, công nghiệp, nông nghiệp, hoặc khoa học - công nghệ. Mỗi lĩnh vực đòi hỏi công chức có kiến thức chuyên sâu và kỹ năng đặc thù, nhằm đảm bảo việc quản lý và điều hành hoạt động kinh tế trong phạm vi chức năng của cơ quan nhà nước được hiệu quả.

Cuối cùng, theo ngạch công chức, việc phân loại dựa trên trình độ chuyên môn, năng lực và kinh nghiệm công tác của từng cá nhân. Hệ thống ngạch công chức phản ánh mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu trách nhiệm tương ứng, từ đó tạo cơ sở cho việc đánh giá, quy hoạch, đào tạo và sử dụng công chức phù hợp.

Tổng thể, các tiêu chí phân loại này không chỉ giúp nhận diện cấu trúc nội tại của đội ngũ công chức QLNN về kinh tế, mà còn tạo nền tảng cho việc xây dựng cơ chế quản lý nhân sự công vụ theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả và thích ứng với yêu cầu đổi mới quản lý kinh tế trong bối cảnh phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế sâu rộng.

Phân loại công chức QLNN về kinh tế không chỉ là hoạt động hành chính mang tính kỹ thuật, mà còn là một công cụ quan trọng trong hoạch định và phát triển nguồn nhân lực khu vực công. Việc phân loại rõ ràng giúp cơ quan quản lý nắm bắt cấu trúc, năng lực và nhu cầu phát triển của từng nhóm công chức, qua đó bảo đảm sự phân công hợp lý, phát huy tối đa năng lực cá nhân và hiệu quả chung của bộ máy hành chính nhà nước trong lĩnh vực kinh tế. Trước hết, phân loại công chức giúp xác định rõ vị trí việc làm, chức trách và quyền hạn của từng nhóm đối tượng trong hệ thống quản lý nhà nước về kinh tế. Điều này góp phần tránh tình trạng chồng chéo, trùng lặp hoặc bỏ sót nhiệm vụ giữa các cấp, các ngành, đồng thời nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong hoạt động công vụ. Thứ hai, việc phân loại là cơ sở để xây dựng chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát

triển năng lực đội ngũ công chức phù hợp với yêu cầu thực tiễn của từng lĩnh vực kinh tế. Mỗi nhóm công chức, tùy theo vị trí công tác và ngành chuyên môn, sẽ có lộ trình đào tạo, đánh giá và bồi dưỡng khác nhau, hướng tới việc hình thành đội ngũ công chức chuyên nghiệp, có trình độ, năng lực phân tích và ra quyết định trong môi trường kinh tế năng động. Thứ ba, phân loại công chức còn có tác dụng trong xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá, tuyển dụng và quy hoạch nhân sự. Căn cứ vào tiêu chí phân loại, cơ quan quản lý có thể xác định các tiêu chuẩn năng lực, phẩm chất và kỹ năng cần thiết cho từng vị trí, đảm bảo công tác tuyển chọn và sử dụng công chức theo hướng “đúng người, đúng việc”. Cuối cùng, hoạt động phân loại công chức giúp tăng cường hiệu quả quản trị công vụ và nâng cao chất lượng thể chế quản lý kinh tế.

2.1.2.2. Đặc điểm đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh là một bộ phận quan trọng trong hệ thống hành chính nhà nước, đảm nhận vai trò tham mưu, tổ chức thực hiện và giám sát các hoạt động quản lý kinh tế trên địa bàn địa phương. Trên cơ sở các đặc điểm chung của công chức QLNN về kinh tế nói chung [38], luận án xác định các đặc điểm đặc thù phản ánh tính chất chuyên môn, chức năng và yêu cầu quản trị kinh tế ở cấp tỉnh như sau:

Thứ nhất, đội ngũ công chức này có trình độ chuyên môn sâu, kết hợp giữa kiến thức quản lý hành chính nhà nước và kiến thức kinh tế chuyên ngành. Họ không chỉ nắm vững các nguyên lý kinh tế học, mà còn am hiểu thể chế, chính sách tài chính, thương mại, kinh doanh, kinh tế địa phương và các lĩnh vực liên quan. Đây là tiền đề để đội ngũ có thể tham mưu, điều phối và triển khai hiệu quả các chương trình, chính sách phát triển kinh tế tại cấp tỉnh.

Thứ hai, xét về cơ cấu chức năng, đội ngũ này thường gồm hai nhóm chính: (i) nhóm tham mưu thể chế - chính sách, tập trung xây dựng cơ sở pháp lý, chiến lược phát triển và quy hoạch ngành - lĩnh vực kinh tế địa phương; (ii) nhóm tổ chức thực thi, trực tiếp triển khai các chương trình, dự án và chính sách phát triển kinh tế - xã hội theo phân cấp quản lý. Ở cấp tỉnh, nhóm thứ hai chiếm tỷ trọng lớn hơn, do đặc thù gắn với nhiệm vụ thực thi chính sách.

Thứ ba, đội ngũ công chức kinh tế cấp tỉnh đòi hỏi năng lực tư duy chiến lược và kỹ năng phân tích thực tiễn. Họ cần nắm vững định hướng phát triển của quốc gia, ngành và địa phương; đồng thời có khả năng đánh giá tình hình kinh tế - xã hội, dự báo xu hướng phát triển, phân tích tác động chính sách và ra quyết định phù hợp với điều kiện thực tế tại địa bàn quản lý. Kỹ năng lập kế hoạch, phối hợp liên ngành và đối thoại chính sách cũng là yêu cầu thiết yếu.

Thứ tư, đặc thù công vụ trong lĩnh vực kinh tế yêu cầu đội ngũ công chức cấp tỉnh phải tuân thủ nghiêm ngặt chuẩn mực đạo đức công vụ, bảo đảm tính liêm chính, minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quá trình tham mưu, ban hành và thực thi chính sách. Việc quản lý nguồn lực công, giám sát chi tiêu công và ra quyết định kinh tế đòi hỏi họ không chỉ giỏi chuyên môn mà còn phải giữ vững phẩm chất đạo đức nghề nghiệp.

Thứ năm, đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh được phân loại theo ngạch công chức hành chính (chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp...) và bố trí công tác tại các cơ quan chuyên môn thuộc UBND cấp tỉnh theo phân cấp QLNN. Sự phân chia này phản ánh trình độ chuyên môn, thâm niên công tác và phạm vi trách nhiệm của từng vị trí việc làm, đồng thời cho thấy mức độ tham gia của công chức vào hoạt động tham mưu, tổ chức thực hiện hoặc giám sát chính sách kinh tế ở địa phương.

2.1.2.3. Vai trò của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Trong hệ thống QLNN đa cấp, đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh đóng vai trò cầu nối giữa chính sách vĩ mô và thực tiễn điều hành vi mô tại địa phương. Theo lý thuyết NPM, công chức không chỉ là người thực thi mà còn là tác nhân đổi mới, hướng tới nâng cao hiệu quả, minh bạch và trách nhiệm giải trình trong cung ứng dịch vụ công [129]. Các vai trò cụ thể của đội ngũ này được thể hiện qua những phương diện chủ yếu sau:

Thứ nhất, tham mưu xây dựng và triển khai chính sách kinh tế: Công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh đóng vai trò nòng cốt trong quá trình đề xuất, cụ thể hóa và tổ chức thực hiện các đường lối, chủ trương, chính sách, chương trình, đề án phát triển kinh tế - xã hội phù hợp với đặc điểm và định hướng phát triển của địa

phương. Họ là lực lượng chuyên môn trực tiếp chuyển hóa các quyết định của Trung ương thành kế hoạch hành động cụ thể, có tính khả thi và sát với thực tiễn. Năng lực hoạch định và triển khai chính sách của đội ngũ này là nền tảng quyết định hiệu lực điều hành và sự phát triển bền vững ở cấp tỉnh.

Thứ hai, giám sát, thanh tra và kiểm tra việc thực hiện chính sách: Đội ngũ công chức không chỉ dừng lại ở xây dựng kế hoạch mà còn đảm nhiệm vai trò giám sát quá trình thực thi, đánh giá kết quả đầu ra và phản hồi điều chỉnh chính sách nếu cần thiết. Cách tiếp cận này phù hợp với mô hình quản lý theo kết quả (Results-Based Management - RBM), trong đó hiệu quả quản trị công phụ thuộc vào năng lực giám sát và tính minh bạch trong thực thi [158].

Thứ ba, điều phối các hoạt động kinh tế cấp tỉnh: Với vai trò liên kết giữa các sở, ban, ngành, công chức cấp tỉnh là lực lượng điều phối các nguồn lực và chương trình phát triển kinh tế - xã hội. Họ đảm bảo sự phối hợp liên thông giữa các cấp hành chính và các lĩnh vực kinh tế, từ đó góp phần duy trì sự ổn định và hiệu quả trong QLNN.

Thứ tư, thúc đẩy cải cách hành chính trong lĩnh vực kinh tế: Công chức kinh tế cấp tỉnh là lực lượng chủ lực trong cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ số và hiện đại hóa quy trình dịch vụ công trong lĩnh vực kinh tế. Theo Báo cáo PCI 2023 của VCCI và USAID [95], cải cách hành chính là một trong các yếu tố then chốt quyết định niềm tin và mức độ hài lòng của doanh nghiệp, người dân đối với chính quyền địa phương.

Thứ năm, đại diện cho Nhà nước trong quan hệ với người dân và doanh nghiệp: Công chức kinh tế không chỉ thực hiện chức năng quản lý mà còn đóng vai trò đại diện chính quyền trong tiếp xúc, hỗ trợ và xử lý các vấn đề phát sinh giữa Nhà nước và khu vực tư nhân. Chất lượng và thái độ làm việc của họ góp phần định hình niềm tin vào thể chế, đồng thời phản ánh năng lực điều hành và trách nhiệm của bộ máy hành chính công.

2.1.2.4. Yêu cầu đối với đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Trong bối cảnh đẩy mạnh cải cách hành chính, phát triển kinh tế bền vững và hội nhập quốc tế, đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh cần đáp ứng 3 nhóm

yêu cầu cơ bản: quy mô hợp lý, cơ cấu tổ chức khoa học và chất lượng chuyên môn - đạo đức - năng lực phù hợp. Khung yêu cầu này được xây dựng dựa trên cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực công [157], [178] và căn cứ vào hệ thống pháp lý hiện hành của Việt Nam [178], [15].

*** Yêu cầu về số lượng (quy mô)**

Đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh cần đảm bảo về số lượng hợp lý, tương thích với chức năng, nhiệm vụ được giao, đồng thời phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội và yêu cầu phát triển của từng địa phương. Việc xác định quy mô không chỉ dừng ở tổng số biên chế, mà còn phải tính đến yêu cầu chuyên sâu theo từng lĩnh vực (quy hoạch, đầu tư, tài chính công, công thương, nông nghiệp...). Tình trạng thiếu hụt hoặc phân bổ không đều đội ngũ công chức trong các lĩnh vực kinh tế chủ lực có thể dẫn đến quá tải công vụ, ảnh hưởng đến chất lượng điều hành và thực thi chính sách kinh tế tại địa phương.

*** Yêu cầu về cơ cấu**

Đội ngũ công chức cần được tổ chức theo cơ cấu hợp lý giữa các ngành, các cấp và các vị trí việc làm, bảo đảm tính chuyên môn hóa và khả năng phối hợp liên ngành. Cơ cấu này phải đảm bảo:

- Phù hợp với mô hình tổ chức các sở chuyên môn trực thuộc UBND tỉnh, đặc biệt là các sở có chức năng kinh tế như Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Tài chính, Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (nay đã có điều chỉnh theo Công văn 05/CV-BCĐTKNQ18 năm 2025) và Sở Công Thương.

- Đảm bảo tỷ lệ cân đối giữa các ngạch công chức theo quy định hiện hành (ví dụ: chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp... theo Thông tư 02/2021/TT-BNV).

- Có cơ chế phân công - phối hợp - kiểm soát giữa các đơn vị trực thuộc để tránh chồng chéo, tăng cường hiệu quả điều hành.

*** Yêu cầu về chất lượng**

Chất lượng đội ngũ công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh là yếu tố quyết định đến năng lực quản trị và điều hành phát triển địa phương. Đội ngũ này cần đáp ứng đồng bộ các yêu cầu sau:

- Trình độ chuyên môn của tập thể: Tỷ lệ công chức có bằng đại học trở lên trong các lĩnh vực liên quan (kinh tế, tài chính công, quản trị chính sách, luật kinh tế...) phải đạt mức cao; trong đó, một bộ phận đủ lớn có trình độ sau đại học để đảm bảo khả năng phân tích, hoạch định và tham mưu chính sách.

- Cơ cấu kỹ năng và năng lực thực tiễn: Đội ngũ nói chung cần thành thạo trong phân tích tình hình kinh tế - xã hội, thiết kế chương trình, dự án, sử dụng công cụ quản lý tài chính - đầu tư công. Bên cạnh đó, phải có tỷ lệ công chức đủ năng lực về kinh tế số, chuyển đổi số và CNTT để dẫn dắt đổi mới trong điều hành.

- Phẩm chất đạo đức và tinh thần công vụ của đội ngũ: Toàn thể công chức cần tuân thủ chuẩn mực đạo đức công vụ, hình thành văn hóa phục vụ, trách nhiệm giải trình và cam kết minh bạch trong quá trình ra quyết định và thực thi chính sách.

- Khả năng phối hợp và kết nối tập thể: Đội ngũ phải có năng lực làm việc trong môi trường đa ngành, đa tác nhân; duy trì được cơ chế phối hợp liên cơ quan, đồng thời có khả năng kết nối với khu vực tư nhân, cộng đồng và các tổ chức quốc tế tại địa phương.

Việc bảo đảm chất lượng của đội ngũ công chức không chỉ giúp nâng cao hiệu lực, hiệu quả QLNN về kinh tế tại cấp tỉnh, mà còn góp phần kiến tạo môi trường thể chế ổn định, thúc đẩy ĐMST và phát triển bền vững. Đây cũng là căn cứ quan trọng để hoạch định chính sách đào tạo, bồi dưỡng và tuyển dụng công chức trong bối cảnh cải cách hành chính toàn diện hiện nay.

2.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ CẤP TỈNH

2.2.1. Khái niệm đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Trong quản lý nguồn nhân lực khu vực công, đào tạo công chức được hiểu là một quá trình có hệ thống và có mục tiêu nhằm giúp người học tiếp thu và phát triển kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để thực hiện công vụ hiệu quả hơn [152], [175], [187]. Tại Hoa Kỳ, Đạo luật Liên bang định nghĩa đào tạo là hoạt động giáo dục có kế hoạch nhằm nâng cao năng lực hành chính, tài chính, kỹ thuật và chuyên môn của công chức thông qua các chương trình phù hợp với yêu cầu công vụ. Ở Vương quốc Anh, Ủy ban Nhân lực Vương quốc Anh (UK Civil Service HR) xác

định đào tạo là quá trình có hệ thống nhằm đáp ứng yêu cầu hiện tại và tương lai của tổ chức [105].

Trong hệ thống công vụ, đào tạo thường được phân thành đào tạo dài hạn (chính quy, chuyên sâu) và đào tạo ngắn hạn (bồi dưỡng, cập nhật). OECD [158] chỉ rõ: đào tạo dài hạn thường kéo dài 3-5 năm và kết thúc bằng văn bằng học thuật; đào tạo ngắn hạn thường dưới 2 năm, tập trung vào kỹ năng nghiệp vụ và chứng chỉ. Việc phân định này giúp các cơ quan nhà nước xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp với cả mục tiêu dài hạn và nhu cầu nâng cao năng lực ngắn hạn. Tuy nhiên, trong thực tiễn, sự phân biệt trên chủ yếu mang tính kỹ thuật và không làm thay đổi bản chất của hoạt động đào tạo - đó là quá trình nâng cao năng lực thực hiện công vụ.

Từ khái niệm đào tạo công chức nói chung, có thể tiếp cận *đào tạo công chức QLNN về kinh tế như một quá trình có mục tiêu nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng và thái độ cho những công chức trực tiếp tham gia tham mưu, tổ chức thực hiện và giám sát các chính sách, chương trình phát triển kinh tế - xã hội*. Đào tạo công chức QLNN về kinh tế không chỉ cung cấp kiến thức chuyên môn về tài chính công, đầu tư công, thị trường, công nghiệp, thương mại hay hội nhập quốc tế, mà còn trang bị kỹ năng quản trị số, quản trị xanh và năng lực điều phối các nguồn lực kinh tế trong bối cảnh hội nhập toàn cầu.

Trên cơ sở đó, *đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh được hiểu là một quá trình có hệ thống và có mục tiêu, do chính quyền cấp tỉnh tổ chức và triển khai, nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ và thái độ công vụ cho tập thể công chức đang đảm nhiệm chức năng quản lý kinh tế tại địa phương*. Quá trình này bao gồm cả đào tạo dài hạn và ngắn hạn, gắn với vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực công vụ của tỉnh, đồng thời liên kết chặt chẽ với công tác quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng và đánh giá đội ngũ.

Nội hàm khái niệm đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh từ góc nhìn của chuyên ngành quản lý kinh tế cần chú trọng những vấn đề sau:

Chủ thể quản lý công tác đào tạo ở chính quyền cấp tỉnh là UBND tỉnh, trong đó Chủ tịch UBND tỉnh giữ vai trò chỉ đạo và quyết định chính sách, kế hoạch; Sở Nội

vụ là cơ quan chuyên môn chủ trì tham mưu, tổ chức triển khai và đánh giá kết quả. Các sở chuyên môn như Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Tài chính, Sở Công Thương... đóng vai trò phối hợp trong xác định nhu cầu, nội dung và nội dung đào tạo.

Đối tượng được đào tạo là đội ngũ công chức đang đảm nhiệm công tác quản lý kinh tế tại cấp tỉnh, bao gồm: Công chức công tác tại UBND và HĐND tỉnh, tham gia điều phối, giám sát phát triển kinh tế - xã hội địa phương; Công chức tại các sở chuyên ngành kinh tế như Sở Kế hoạch và Đầu tư, Tài chính, Công thương, Tài nguyên và Môi trường...; Công chức tại các sở có chức năng quản lý kinh tế chuyên ngành như Kế hoạch và Đầu tư, Tài chính, Công thương, Tài nguyên và Môi trường...; Công chức phụ trách tài chính, đầu tư công, kế hoạch dự án tại các sở có chức năng quản lý kinh tế chuyên ngành...

Đào tạo bao gồm đào tạo dài hạn (có cấp bằng) và đào tạo ngắn hạn (cấp chứng chỉ) và tổ chức thường xuyên đề đào tạo và đào tạo lại đội ngũ công chức QLNN về kinh tế nhằm bổ sung kiến thức chuyên môn, kỹ năng và thái độ để thích ứng với sự thay đổi.

2.2.2. Mục tiêu, yêu cầu của đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

2.2.2.1. Mục tiêu của đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

- Mục tiêu tổng quát của đào tạo đội ngũ công chức QLNN cấp tỉnh là Nâng cao năng lực hoạch định, tổ chức thực thi và giám sát chính sách kinh tế địa phương trên nền tảng quản trị hiện đại và chuyển đổi số, bảo đảm tăng trưởng bền vững, nâng cao năng suất, cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh và nâng cao chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp. Mục tiêu đào tạo được đề xuất gắn với vị trí việc làm của đội ngũ công chức cấp tỉnh.

- Mục tiêu cụ thể:

Thứ nhất, đào tạo nhằm trang bị năng lực chuyên môn, kỹ năng nhằm đáp ứng tiêu chuẩn ngạch và vị trí việc làm. Việc đào tạo cần giúp công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh đạt được trình độ, năng lực phù hợp với tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và yêu cầu cụ thể của từng vị trí công tác trong lĩnh vực quản lý kinh tế.

Điều này bảo đảm tính pháp lý, tính chuyên nghiệp và khả năng vận hành hiệu quả của hệ thống công vụ theo hướng hiện đại.

Thứ hai, nâng cao năng lực thực thi công vụ và giải quyết các vấn đề thực tiễn. Đào tạo giúp công chức khắc phục những hạn chế về kiến thức, kỹ năng, tăng cường khả năng phân tích chính sách, điều phối nguồn lực, triển khai chương trình - dự án và đánh giá tác động kinh tế - xã hội tại địa phương. Năng lực thực thi công vụ và giải quyết các vấn đề thực tiễn bao gồm: Năng lực hoạch định và phân tích chính sách kinh tế thông qua việc trang bị phương pháp phân tích, đánh giá tác động của chính sách, phân tích lợi ích chi phí và sau khóa học có thể thiết kế đề xuất chính sách cấp Tỉnh; Năng lực quản lý ngân sách và đầu tư công giúp công chức thành thạo trong lập kế hoạch đầu tư trung hạn, theo dõi giải ngân, quản lý dự án; năng lực phân tích dữ liệu và dự báo kinh tế địa phương; Năng lực cải thiện môi trường kinh doanh và phát triển doanh nghiệp thể hiện qua việc chuẩn hóa quy trình đào tạo trọng yếu, giảm thời gian xử lý hồ sơ, thiết kế gói hỗ trợ DNNVV, thúc đẩy khởi nghiệp và liên kết cụm ngành. Năng lực quy hoạch và quản trị không gian phát triển, kết nối quy hoạch tỉnh với kế hoạch phát triển ngành, logistics và đô thị thông minh để tối ưu hóa giao dịch của doanh nghiệp; nâng cao năng lực hội nhập và liên kết vùng tăng khả năng thu hút đầu tư có chọn lọc, đàm phán và quản trị cam kết với nhà đầu tư; Nâng cao năng lực chuyển đổi số trong quản lý nhà nước nhằm cung cấp dịch vụ công trực tuyến mức độ cao, bảo đảm an toàn dữ liệu và tích hợp định danh điện tử vào tác nghiệp; Nâng cao năng lực giám sát và đánh giá truyền thông chính sách và trau dồi phẩm chất đạo đức công vụ và trách nhiệm giải trình.

Thứ ba, tạo nguồn nhân lực ổn định và lâu dài cho tổ chức

Hướng đến mục tiêu hình thành nguồn nhân lực ổn định và lâu dài thông qua đào tạo hướng tới đội ngũ kế cận, bảo đảm kế thừa và phát triển bền vững bộ máy hành chính kinh tế cấp tỉnh; trọng tâm là năng lực số, tư duy dữ liệu, điều phối liên cấp và khả năng thích ứng với bối cảnh chính quyền hai cấp.

Thứ tư, nâng cao khả năng thích ứng. Đào tạo có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ công chức nhanh chóng thích nghi với nhiệm vụ mới khi được chuyển, đề bạt hoặc thay đổi vị trí công tác. Nâng cao năng lực thích ứng của công

chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh trước bối cảnh biến động về thể chế, công nghệ số và hội nhập, bảo đảm họ có thể kịp thời cập nhật tri thức, vận dụng linh hoạt công cụ quản trị công và phối hợp hiệu quả liên ngành nhằm thực thi chính sách kinh tế địa phương một cách chủ động, minh bạch và hiệu quả.

2.2.2.2. Yêu cầu của đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Thứ nhất, đào tạo phải gắn với quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Công tác đào tạo không được thực hiện rời rạc hay mang tính đối phó mà phải dựa trên quy hoạch tổng thể về nhu cầu sử dụng công chức trong từng giai đoạn phát triển. Điều này đòi hỏi sự phối hợp giữa các sở ngành chuyên môn, cơ quan nội vụ và đơn vị đào tạo để thiết kế chương trình sát với yêu cầu thực tiễn, tránh lãng phí nguồn lực. Mỗi khóa đào tạo cần được xây dựng trên cơ sở phân tích nhu cầu vị trí việc làm và mục tiêu phát triển KT-XH của địa phương.

Thứ hai, bảo đảm tuân thủ các nguyên tắc và quy định của pháp luật về giáo dục và đào tạo. Việc tổ chức đào tạo cần tuân thủ nghiêm túc Luật Giáo dục, Luật Giáo dục nghề nghiệp, Luật Giáo dục đại học và các quy định liên quan đến tổ chức chương trình, kiểm định chất lượng, đánh giá đầu ra. Điều này không chỉ bảo đảm tính pháp lý mà còn nâng cao chất lượng và uy tín của công tác đào tạo trong hệ thống công vụ.

Thứ ba, đào tạo phải phù hợp với vị trí việc làm và tiêu chuẩn ngạch công chức. Mỗi công chức được cử đi đào tạo phải xác định rõ nội dung, mục tiêu và mức độ cần thiết của khóa học đối với chức danh, nhiệm vụ mà họ đảm nhận. Đây cũng là yêu cầu quan trọng trong quản lý theo vị trí việc làm được quy định trong Thông tư số 12/2022/TT-BNV, bảo đảm rằng đào tạo góp phần trực tiếp nâng cao năng lực thực hiện công vụ, chứ không đơn thuần là hình thức.

Thứ tư, đáp ứng yêu cầu phát triển đội ngũ công chức chuyên nghiệp, có năng lực thích ứng cao. Trong bối cảnh chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế - xã hội, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế sâu rộng, công chức kinh tế cấp tỉnh cần được đào tạo để có khả năng phân tích chính sách, điều phối nguồn lực liên ngành, và nắm bắt các công cụ số hóa phục vụ QLNN. Vì vậy, yêu cầu đào tạo không chỉ

dừng lại ở việc trang bị kiến thức nền, mà còn phải hướng tới phát triển năng lực đổi mới, sáng tạo và thích ứng linh hoạt.

Thứ năm, bảo đảm tính hiệu quả, minh bạch và gắn với đánh giá sau đào tạo. Mỗi khóa đào tạo cần có chỉ số đánh giá hiệu quả đầu ra, đánh giá sau đào tạo và cơ chế phản hồi từ người học, đơn vị sử dụng công chức. Quy trình này giúp lượng hóa mức độ nâng cao năng lực và khả năng ứng dụng kiến thức vào công việc thực tiễn, từ đó cải thiện chất lượng chương trình đào tạo trong các chu kỳ tiếp theo. Nội dung này đã được cụ thể hóa trong Thông tư 03/2023/TT-BNV.

Thứ sáu, tăng cường ứng dụng công nghệ trong tổ chức và quản lý đào tạo. Yêu cầu số hóa quản lý công vụ đặt ra đòi hỏi các chương trình đào tạo phải được tích hợp nền tảng học tập trực tuyến, hệ thống quản trị học tập (LMS), cơ sở dữ liệu đánh giá và theo dõi năng lực. Việc áp dụng công nghệ giúp nâng cao hiệu suất đào tạo, mở rộng phạm vi tiếp cận và giảm thiểu chi phí tổ chức.

2.2.3. Nội dung của hoạt động đào tạo đội ngũ công chức bộ quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Hoạt động đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh được triển khai theo quy trình bốn bước khép kín: (i) Xác định nhu cầu; (ii) Lập kế hoạch; (iii) Tổ chức thực hiện; và (iv) Đánh giá kết quả. Quy trình này dựa trên Lý thuyết đào tạo theo nhu cầu (Armstrong, 1996; 2006; 2014), nhấn mạnh mối liên hệ giữa phân tích công việc, tiêu chuẩn năng lực và thiết kế nội dung. Đồng thời, luận án vận dụng quan điểm NPM (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017), đề cao hiệu quả, kết quả đầu ra và trách nhiệm giải trình, đặt trong khung pháp lý quốc gia về đào tạo, bồi dưỡng công chức (Nghị định số 6/VBHN-BNV, 2019; Thông tư số 03/2023/TT-BNV). Mỗi bước có vai trò riêng nhưng liên kết chặt chẽ với nhau: xác định nhu cầu là cơ sở để lựa chọn đúng đối tượng và nội dung; lập kế hoạch chuyển hóa nhu cầu thành mục tiêu, chương trình và phương pháp cụ thể; tổ chức thực hiện bảo đảm tiến độ và chất lượng; và đánh giá kết quả cung cấp phản hồi để điều chỉnh, nâng cao hiệu quả cho chu kỳ tiếp theo.

2.2.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Trong bối cảnh đào tạo công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh chịu tác động đồng thời của yếu tố bên ngoài (khung thể chế và chính sách quản lý công chức;

môi trường kinh tế - xã hội, công nghệ; môi trường văn hóa - xã hội và thị trường lao động) và yếu tố bên trong (mục tiêu, chính sách đào tạo; nguồn lực tài chính; năng lực bộ phận chuyên trách và giảng viên; chính sách tuyển dụng và cơ cấu nhân lực; văn hóa tổ chức và môi trường học tập), xác định nhu cầu đào tạo là bước khởi đầu và mang tính quyết định trong quy trình đào tạo theo Armstrong (1996, 2006, 2014). Mục tiêu của bước này là bảo đảm nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo bám sát yêu cầu thực tiễn, phù hợp định hướng phát triển nguồn nhân lực và chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

Theo Ngô Thành Can [19], quản lý đào tạo là quá trình tổ chức và thực hiện các hoạt động đào tạo nhằm đạt mục tiêu đã đề ra, trong đó việc xác định nhu cầu là nền tảng để lựa chọn nội dung, hình thức và quy mô phù hợp. Các tổ chức quốc tế như UNDP [181], [182] nhấn mạnh rằng phân tích nhu cầu đào tạo phải dựa trên đánh giá thực trạng năng lực và tiêu chuẩn của vị trí việc làm để xác định khoảng trống năng lực, từ đó đề xuất giải pháp đào tạo phù hợp. Mô hình Kirkpatrick [132] coi xác định nhu cầu là tiền đề để đo lường hiệu quả đào tạo ở các cấp độ sau này. Armstrong [101] tiếp cận đào tạo như một cấu phần của phát triển nguồn nhân lực, trong đó bước xác định nhu cầu giúp đảm bảo mọi can thiệp đào tạo đều xuất phát từ yêu cầu thực tế công việc.

Về cơ sở pháp lý, Nghị định số 6/VBHN-BNV [16] quy định: “Đào tạo, bồi dưỡng công chức phải căn cứ vào tiêu chuẩn ngạch công chức, vị trí việc làm và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, tổ chức.” Thông tư 03/2023/TT-BNV [17] nhấn mạnh khảo sát, đánh giá năng lực công chức là căn cứ để xây dựng kế hoạch đào tạo, trong đó xác định nhu cầu được coi là khâu đầu tiên và then chốt.

Từ góc độ thực tiễn, nhu cầu đào tạo công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh có thể chia thành ba nhóm:

(i) Hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh và vị trí việc làm - bảo đảm đáp ứng yêu cầu ngạch, bậc và vị trí được giao, bao gồm năng lực hoạch định chính sách, quản trị ngân sách công, pháp luật kinh tế, ngoại ngữ, tin học;

(ii) Phát triển nguồn nhân lực tương lai - chú trọng năng lực tư duy chiến lược, quản trị theo kết quả, thích ứng chuyển đổi số, ĐMST, quản lý liên kết vùng;

(iii) Nâng cao năng lực thực hiện công việc hiện tại - đáp ứng yêu cầu công vụ hằng ngày như phân tích dữ liệu kinh tế - xã hội, phối hợp liên ngành, giải ngân đầu tư công, hỗ trợ doanh nghiệp, thanh - kiểm tra tài chính công.

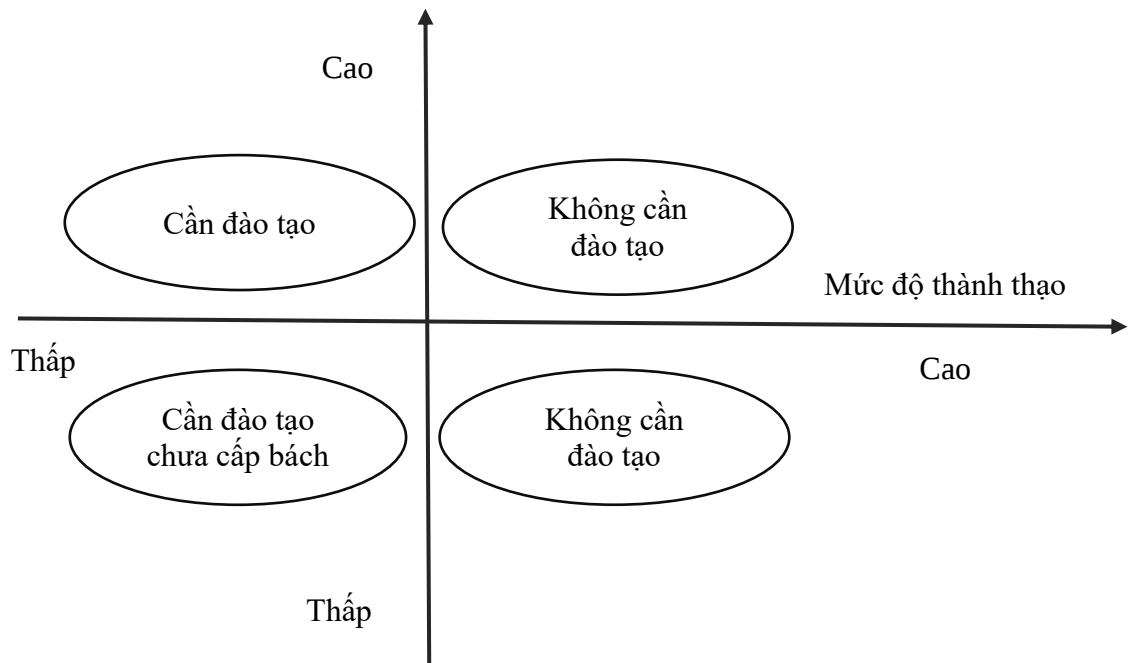
Quy trình xác định nhu cầu được triển khai trên ba cấp độ: tổ chức (cấp tỉnh, do UBND chỉ đạo, Sở Nội vụ chủ trì), bộ phận (các sở, ngành chuyên môn phân tích chức năng, nhiệm vụ) và cá nhân (công chức tự đánh giá, kết hợp với đánh giá 360 độ và ý kiến lãnh đạo), Các bước gồm:

- Phân tích công việc, xác định tiêu chuẩn năng lực;
- Đánh giá năng lực hiện tại của công;
- So sánh năng lực cần có và năng lực hiện có để xác định khoảng cách;
- Phân loại, tổng hợp nhu cầu theo nhóm chức danh, lĩnh vực;
- Lập báo cáo nhu cầu làm căn cứ trực tiếp cho kế hoạch đào tạo.

Mô hình phân tích nhu cầu thường áp dụng công thức [19]:

$$\text{Nhu cầu đào tạo} = \text{Năng lực cần có} - \text{Năng lực hiện có}$$

Ngoài ra, biểu đồ hai chiều dựa trên mức độ cần thiết của công việc và mức độ thành thạo của công chức (Hình 2.1) giúp xác định thứ tự ưu tiên đào tạo.



Hình 2.1: Xác định nhu cầu đào tạo theo mức độ cần thiết của công việc và mức độ thành thạo của người thực hiện công việc

Nguồn: Ngô Thành Can [19].

Tóm lại, bước xác định nhu cầu đóng vai trò định hướng cho toàn bộ quy trình đào tạo. Nó bảo đảm rằng mục tiêu, nội dung và phương pháp đào tạo gắn liền

với yêu cầu công vụ, tiêu chuẩn năng lực và chiến lược phát triển nhân lực, qua đó nâng cao tính khoa học và hiệu quả của hoạt động đào tạo công chức.

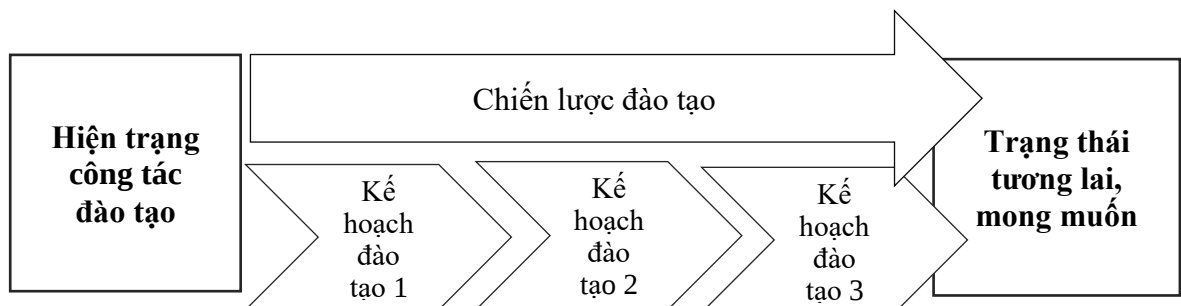
2.2.3.2. *Lập kế hoạch đào tạo*

Lập kế hoạch đào tạo là bước thứ hai trong quy trình đào tạo theo tiếp cận Armstrong [101], [103], được thực hiện sau khi xác định nhu cầu. Đây là khâu định hướng toàn bộ quá trình, chuyển hóa khoảng cách năng lực thành mục tiêu, nội dung, phương pháp, nguồn lực và tiêu chí đánh giá cụ thể.

Về nội dung, kế hoạch đào tạo công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh cần bao quát:

- Đào tạo chuyên môn sau đại học: ưu tiên công chức thuộc diện quy hoạch, gắn với các lĩnh vực then chốt (kinh tế, chuyển đổi số, công nghệ cao, logistics, môi trường...).
- Bồi dưỡng lý luận chính trị (LLCT) và tiêu chuẩn chức danh: theo yêu cầu tiêu chuẩn ngạch, chức danh lãnh đạo, bồi dưỡng trước bổ nhiệm; kết hợp nâng cao kỹ năng thực thi công vụ, đạo đức công vụ, hội nhập quốc tế.
- Đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài: theo đề án hoặc học bổng, tập trung vào quản trị nhân sự, hoạch định chính sách, điều hành hành chính, chuyển giao công nghệ.

Về quy trình lập kế hoạch, theo Ngô Thành Can [19], tùy quy mô, nhu cầu và năng lực của địa phương, kế hoạch đào tạo có thể được xây dựng ở ba cấp độ: dài hạn (5-10 năm), trung hạn, và ngắn hạn (cho từng khóa hoặc từng năm ngân sách). Ở bất kỳ cấp độ nào, kế hoạch cần gắn chặt với chiến lược phát triển nguồn nhân lực công và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh để bảo đảm tính liên thông, nhất quán và khả thi.



Hình 2.2. Các bước lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng

Nguồn: Ngô Thành Can [19].

Quy trình điển hình gồm:

- Xác định mục tiêu đào tạo theo nguyên tắc SMART, gắn với vị trí việc làm và tiêu chuẩn ngạch.
- Thiết kế nội dung, chương trình, phương pháp: chuyên môn, kỹ năng số, ngoại ngữ; hình thức trực tiếp, tại chỗ, trực tuyến.
- Bố trí nguồn lực: ngân sách nhà nước, xã hội hóa, hợp tác quốc tế; lồng ghép vào khung chi tiêu trung hạn.
- Xác định chỉ số đánh giá (KPI) ngay từ giai đoạn lập kế hoạch: tỷ lệ công chức được đào tạo theo vị trí việc làm, mức độ cải thiện năng lực, chi phí bình quân đầu người.

Về chủ thể lập kế hoạch:

- UBND tỉnh: quyết định chủ trương và phê duyệt kế hoạch.
- Sở Nội vụ: chủ trì tham mưu, tổng hợp nhu cầu từ các sở/ngành, xây dựng dự thảo kế hoạch.
- Các sở, ngành kinh tế: xác định nhu cầu cụ thể, đề xuất đối tượng và nội dung.
- Cơ sở đào tạo: thiết kế chương trình, phương pháp phù hợp và phối hợp triển khai.

Tóm lại, lập kế hoạch đào tạo là cầu nối giữa xác định nhu cầu và tổ chức thực hiện. Một kế hoạch được thiết kế bài bản, có căn cứ pháp lý, gắn với chiến lược phát triển nhân lực và nguồn lực thực tế, sẽ bảo đảm toàn bộ quy trình đào tạo công chức kinh tế cấp tỉnh có trọng tâm, tránh hình thức và đạt hiệu quả thực chất.

2.2.3.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là bước thứ ba trong quy trình đào tạo nhằm hiện thực hóa các mục tiêu, nội dung và phương pháp đã xác lập ở bước lập kế hoạch. Đây là khâu then chốt, quyết định chất lượng và hiệu quả đào tạo công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh, đồng thời tạo tiền đề trực tiếp cho bước đánh giá kết quả.

Về chủ thể thực hiện, theo Nghị định số 6/VBHN-BNV và Thông tư số 03/2023/TT-BNV, tổ chức thực hiện đào tạo phải bảo đảm công khai, minh bạch, gắn với vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch và nhu cầu phát triển nhân lực. Chủ thể chính bao gồm:

- Ủy ban nhân dân tỉnh: quyết định chỉ tiêu, phê duyệt kế hoạch và ra quyết định cử công chức đi học.

- Sở Nội vụ: cơ quan tham mưu, đầu mối điều phối, theo dõi và tổng hợp báo cáo.

- Các sở, ngành chuyên môn: xác định nhu cầu, lập danh sách công chức tham gia và phối hợp quản lý trong quá trình đào tạo.

- Sở Tài chính: bảo đảm và phân bổ kinh phí.

- Cơ sở đào tạo (trong và ngoài nước): tổ chức lớp học, cung cấp chương trình, giảng viên và học liệu.

Về quy trình triển khai, tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo thường gồm bốn bước cơ bản:

- Ủy ban nhân dân tỉnh giao chỉ tiêu đào tạo cho các sở, ngành.

- Các đơn vị lập danh sách, đề xuất chương trình, dự toán kinh phí và gửi về Sở Nội vụ tổng hợp.

- Ủy ban nhân dân tỉnh phê duyệt kế hoạch và ra quyết định cử đi học.

- Trong quá trình đào tạo, các đơn vị và cơ sở đào tạo có trách nhiệm báo cáo định kỳ; vướng mắc phát sinh được xử lý kịp thời thông qua cơ chế phối hợp liên ngành.

Về nội dung tổ chức thực hiện, ở cấp khóa học, việc tổ chức cần bảo đảm:

- Phê duyệt kế hoạch lớp học;

- Xác định lịch học, địa điểm, thông báo đến học viên;

- Bố trí giảng viên, học liệu và cơ sở vật chất;

- Lồng ghép hoạt động đánh giá giữa và sau khóa học để cải tiến liên tục.

Về yêu cầu hỗ trợ, để bảo đảm hiệu quả, việc tổ chức thực hiện cần:

- Có lộ trình rõ ràng cho các kế hoạch dài hạn, bảo đảm tính liên tục; đồng thời linh hoạt với kế hoạch ngắn hạn, phù hợp nguồn lực thực tế.

- Ứng dụng mạnh mẽ CNTT: hệ thống LMS, e-learning, blended learning, phần mềm quản lý học viên - giảng viên, nhằm tiết kiệm chi phí, nâng cao tính minh bạch và khả năng mở rộng.

- Thiết lập cơ chế phối hợp, cam kết trách nhiệm giữa cơ quan quản lý nhân sự - đơn vị sử dụng công chức - cơ sở đào tạo để bảo đảm đồng bộ và kiểm soát chặt chẽ.

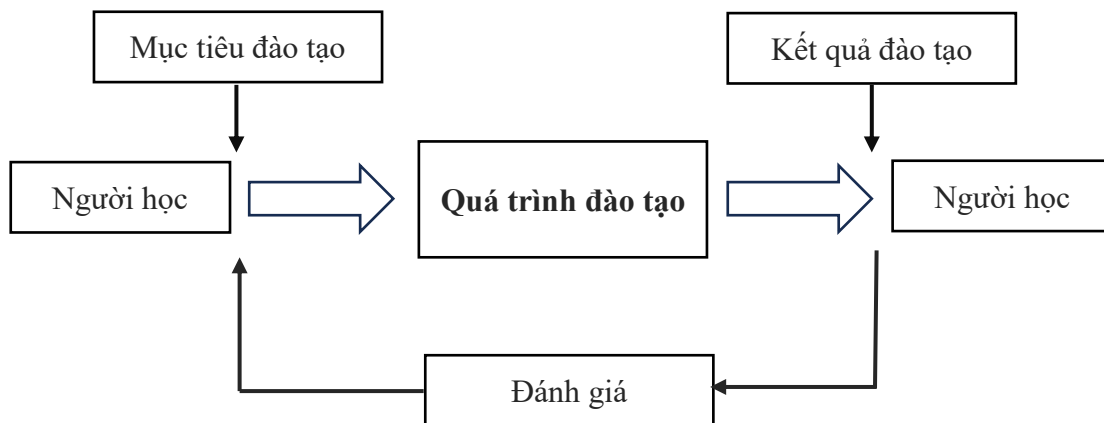
Tóm lại, tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo không chỉ là bước triển khai kỹ thuật mà là giai đoạn chiến lược, quyết định sự thành công của toàn bộ quy trình. Sự phối hợp đa tác nhân, minh bạch, ứng dụng công nghệ và giám sát chặt chẽ sẽ bảo

đảm hoạt động đào tạo công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh đạt hiệu quả trong bối cảnh đổi mới thể chế, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế.

2.2.3.4. **Đánh giá kết quả đào tạo**

Đánh giá kết quả đào tạo là bước thứ tư và đồng thời là vòng phản hồi trong quy trình đào tạo. Đây không chỉ là khâu kết thúc về mặt kỹ thuật, mà còn mang tính chiến lược, nhằm xác định mức độ đạt được so với mục tiêu đào tạo đã đề ra, đồng thời cung cấp thông tin đầu vào cho việc điều chỉnh, hoàn thiện các chu kỳ đào tạo tiếp theo. Thực chất, đánh giá là một quá trình thu thập - xử lý - phân tích dữ liệu một cách hệ thống, so sánh kết quả thực tế với chuẩn mực và mục tiêu, từ đó xác định tính phù hợp, hiệu quả và tác động của đào tạo đối với người học, tổ chức và hệ thống QLNN.

Về bản chất, đánh giá là quá trình thu thập, xử lý và phân tích thông tin một cách hệ thống để so sánh kết quả thực tế với mục tiêu đào tạo. Đặc biệt trong quản lý đào tạo công chức, đánh giá cần được tích hợp xuyên suốt từ xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện cho đến tổng kết khóa học, thay vì chỉ thực hiện ở giai đoạn cuối.



Hình 2.3: Sơ đồ đánh giá trong quá trình đào tạo

Nguồn: Ngô Thành Can [19].

Về quy trình và chủ thể đánh giá, để bảo đảm khách quan và toàn diện, công tác đánh giá cần sự tham gia đa tác nhân:

- Ủy ban nhân dân tỉnh: Chỉ đạo chung, phê duyệt báo cáo tổng hợp và điều chỉnh chính sách nhân sự.

- Sở Nội vụ: cơ quan đầu mối, chịu trách nhiệm tổ chức đánh giá, tổng hợp số liệu, phối hợp với Sở Tài chính trong phân tích hiệu quả chi ngân sách.

- Cơ quan, đơn vị sử dụng công chức: Theo dõi và đánh giá hành vi, năng lực công chức sau đào tạo thông qua kết quả công tác.

- Cơ sở đào tạo: Cung cấp báo cáo quá trình học tập, kết quả kiểm tra - thi, mức độ hoàn thành chuẩn đầu ra.

- Bên thứ ba độc lập (nếu có): Triển khai khảo sát, phỏng vấn sâu hoặc đánh giá độc lập để tăng tính khách quan và minh bạch.

Quy trình đánh giá thường triển khai theo ba giai đoạn:

- Đánh giá trong khóa học (giữa kỳ, cuối khóa): Tập trung vào phản ứng và kết quả học tập.

- Đánh giá sau đào tạo ngắn hạn (3-6 tháng): Xem xét mức độ áp dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc.

- Đánh giá tác động dài hạn (sau 1-2 năm): Đo lường ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý kinh tế cấp tỉnh, sự hài lòng của cơ quan sử dụng và tác động đến kết quả công vụ.

Về công cụ và mô hình đánh giá, có thể xem xét:

- Mô hình bốn cấp độ của Kirkpatrick [132]:

- + Phản ứng: mức độ hài lòng của công chức đối với chương trình, giảng viên, phương pháp và điều kiện học tập.

- + Học tập: mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng thông qua kiểm tra, bài tập, đánh giá cuối khóa.

- + Hành vi: sự thay đổi về năng lực, thái độ và cách thức thực hiện công vụ sau đào tạo.

- + Kết quả: tác động đến hiệu quả công việc, chất lượng dịch vụ công và năng lực quản lý kinh tế cấp tỉnh.

- Chu trình PDCA [158]: bảo đảm đánh giá không chỉ là “hậu kiểm” mà còn gắn với giám sát liên tục trong toàn bộ chu trình đào tạo, từ khâu lập kế hoạch đến tổng kết.

- Khung logic (Logical Framework) và KPI: kết nối giữa đầu vào - hoạt động - đầu ra - kết quả - tác động, cho phép đánh giá đa chiều, cả định lượng và định tính.

Nhìn chung, công tác đánh giá không chỉ nhằm đo lường hiệu quả đầu ra, mà còn giúp chính quyền địa phương đưa ra quyết định phân bổ nguồn lực hợp lý, điều chỉnh chính sách nhân sự, thiết kế lại chương trình đào tạo theo nhu cầu thực tiễn. Đồng thời, việc áp dụng các công cụ hiện đại như KPI, đánh giá 360 độ hay phân tích dữ liệu học tập giúp nâng cao tính minh bạch, khách quan và giá trị sử dụng của kết quả đánh giá. Nhờ đó, đào tạo công chức QLNN về kinh tế không chỉ dừng ở việc “đủ chuẩn” mà còn hướng đến hiệu quả công vụ và tác động phát triển kinh tế - xã hội.

2.2.4. Tiêu chí đánh giá đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Tiêu chí đánh giá đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh được xây dựng dựa trên các mục tiêu đào tạo.

Mục tiêu 1: Trang bị năng lực chuyên môn, kỹ năng đáp ứng tiêu chuẩn ngạch và vị trí việc làm

- Tỷ lệ vị trí việc làm và khung năng lực cập nhật
Công thức: $\text{số vị trí đã cập nhật} / \text{tổng vị trí} \times 100\%$.
- Tỷ lệ chương trình được thẩm định/kiểm định
Số chương trình đạt chuẩn/ tổng CT mở $\times 100\%$.
- Tỷ lệ nhu cầu đào tạo đo bằng công cụ năng lực
Số cá nhân được đánh giá “khe hở năng lực”/ tổng số cá nhân trong diện đào tạo $\times 100\%$.
- Mức độ liên kết chuẩn đầu ra - mô đun học
Số mô đun gắn chuẩn năng lực/ tổng mô đun $\times 100\%$.
- Mức tăng điểm trước-sau khóa (learning gain)
(Điểm post-test - pre-test)/pre-test.
- Tỷ lệ đạt/chứng nhận theo tiêu chuẩn chức danh
Số học viên đạt chuẩn/ số học viên dự khóa $\times 100\%$.

Mục tiêu 2: Nâng cao năng lực thực thi công vụ, giải quyết vấn đề thực tiễn

Hoạch định và phân tích chính sách kinh tế:

- *Số đề xuất chính sách cấp tỉnh:* số đề xuất chính sách cấp tỉnh tăng thời gian sau cao hơn thời gian trước là một trong các tiêu chí đánh giá sự gia tăng năng

lực thực thi công vụ, mức độ đáp ứng yêu cầu của thực tiễn. Đây là các tiêu chí đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo đội ngũ QLNN về kinh tế cấp tỉnh.

- *Số lượng tóm tắt chính sách đã nộp và điểm chất lượng theo thang tiêu chí (logic, bằng chứng, CBA).*

Điểm thang

- Tỷ lệ đề xuất được chấp thuận/triển khai thí điểm
Số đề xuất được UBND/ sở ngành chấp thuận/ tổng đề xuất $\times 100\%$.
- Quản lý ngân sách và đầu tư công
- Tỷ lệ giải ngân đúng tiến độ (= đã giải ngân/kế hoạch năm $\times 100\%$).
- Tỷ lệ dự án không vượt tổng mức đầu tư $>10\%$.
- Phân tích dữ liệu và dự báo kinh tế địa phương
- Độ chính xác dự báo (MAPE/MAE) so với năm trước ($\downarrow$ tốt).
- Số dashboard vận hành và mức sử dụng thực (người dùng/tháng).

Cải thiện môi trường kinh doanh và phát triển DN:

- Thời gian giải quyết thủ tục trọng yếu (trung vị, ngày).
- Tỷ lệ TTHC mức độ 4 trong lĩnh vực kinh tế.
- Số gói hỗ trợ DNNVV được thiết kế/triển khai; tỷ lệ DN thụ hưởng.
- Quy hoạch và quản trị không gian phát triển - logistics - đô thị thông minh
- Điểm phù hợp giữa Quy hoạch tỉnh và kế hoạch ngành (chỉ số alignment 0-100).
- Thời gian vận chuyển nội tỉnh trung vị/ chi phí logistics tương đối.

Hội nhập và liên kết vùng - thu hút đầu tư:

- Tỷ lệ FDI/đầu tư ngoài NSNN vào ngành mục tiêu.
- Tỷ lệ tuân thủ cam kết với NĐT (hạ tầng, GPMB, thủ tục) theo SLA.
- Chuyển đổi số trong quản lý nhà nước
- Tỷ lệ DVCTT mức 4 được tích hợp eID.
- Tỷ lệ hồ sơ xử lý trực tuyến end-to-end.
- Tỷ lệ sự cố dữ liệu phát sinh/được xử lý trong SLA.

Giám sát, đánh giá - truyền thông chính sách - đạo đức, giải trình:

- Tỷ lệ chương trình/đề án có khung Kết quả-Tác động (RBM).

- Tỷ lệ đánh giá giữa kỳ/cuối kỳ được thực hiện đúng hạn.
- Chỉ số tiếp cận truyền thông

Mục tiêu 3: Tạo nguồn nhân lực ổn định và lâu dài, hình thành đội ngũ kế cận

- Tỷ lệ chức danh then chốt có khung năng lực và lộ trình kế nhiệm.
- Tỷ lệ nhân sự có Kế hoạch phát triển cá nhân (IDP) được phê duyệt.
- Tỷ lệ luân chuyển/đào tạo chéo theo kế hoạch
- Tỷ lệ hoàn thành chương trình năng lực số và tư duy dữ liệu.
- Tỷ lệ duy trì (retention) sau 12-24 tháng với nhân sự đã đầu tư đào tạo.

Mục tiêu 4: Nâng cao khả năng thích ứng trước biến động thể chế, công nghệ và hội nhập

- Tỷ lệ chương trình có mô-đun “thích ứng - quản trị thay đổi - công cụ số mới”.
- Thời gian từ ban hành quy định mới → cập nhật quy trình nội bộ
- Tỷ lệ đơn vị thực hiện diễn tập kịch bản rủi ro/chuyển đổi.
- Tỷ lệ công chức đạt chuẩn “thích ứng số” (bài kiểm tra/ chứng nhận kỹ năng số cơ bản-nâng cao).
- Mức độ chấp nhận công cụ/quy trình mới
- Thời gian đạt hiệu suất mục tiêu sau chuyển đổi/đề bạt (time-to-proficiency, tháng).
- Chỉ số phối hợp liên ngành (điểm đánh giá mạng lưới/ số hồ sơ liên thông hoàn tất đúng SLA).
- Giảm thời gian xử lý TTHC trong các giai đoạn thay đổi (so với đường cơ sở, %).
- Chỉ số minh bạch và trách nhiệm giải trình tăng (điểm CCHC nội bộ/ khảo sát NLĐ, NDDN).

2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

2.2.5.1. Các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Yếu tố khách quan đầu tiên là yêu cầu phát triển nhanh và bền vững trong bối cảnh chuyển đổi mô hình tăng trưởng. Cấp tỉnh ngày càng giữ vai trò quan trọng

trong hiện thực hóa các chiến lược phát triển quốc gia thành chương trình, dự án và chính sách cụ thể ở địa phương. Quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh không dừng ở việc thực hiện thủ tục hành chính, mà phải hướng tới kiến tạo môi trường phát triển, thúc đẩy năng suất, nâng cao chất lượng tăng trưởng, sử dụng hiệu quả nguồn lực và gia tăng năng lực cạnh tranh địa phương. Trong bối cảnh đó, đội ngũ công chức kinh tế cấp tỉnh cần được đào tạo để có khả năng phân tích cơ cấu kinh tế, đánh giá chất lượng tăng trưởng, tham mưu chính sách thu hút đầu tư có chọn lọc, phát triển doanh nghiệp địa phương, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và quản lý tác động xã hội của tăng trưởng. Đây là sự dịch chuyển từ năng lực quản lý hành chính sang năng lực quản trị phát triển.

Yếu tố khách quan thứ hai là chuyển đổi số và yêu cầu quản trị dựa trên dữ liệu. Nghị quyết số 57-NQ/TW của Bộ Chính trị xác định phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia là đột phá quan trọng hàng đầu, là động lực chính để phát triển nhanh lực lượng sản xuất hiện đại, hoàn thiện quan hệ sản xuất, đổi mới phương thức quản trị quốc gia và phát triển kinh tế xã hội [13]. Đối với cấp tỉnh, chuyển đổi số tạo ra thay đổi kép: vừa làm biến đổi đối tượng quản lý kinh tế, vừa làm biến đổi công cụ quản lý kinh tế. Công chức kinh tế cấp tỉnh phải có khả năng sử dụng dữ liệu dân cư, doanh nghiệp, đất đai, ngân sách, đầu tư công, quy hoạch, lao động và thị trường để phục vụ điều hành. Họ cũng cần hiểu các phương thức mới như dịch vụ công trực tuyến, nền tảng dữ liệu dùng chung, hệ thống thông tin quản lý quy hoạch, phân tích dữ liệu phục vụ dự báo, trí tuệ nhân tạo trong hỗ trợ ra quyết định và an toàn dữ liệu trong khu vực công. Do đó, đào tạo trong giai đoạn mới phải tích hợp kỹ năng số, tư duy dữ liệu, năng lực phân tích chính sách dựa trên bằng chứng và năng lực phối hợp trên môi trường số.

Yếu tố khách quan thứ ba là chuyển đổi xanh, phát triển kinh tế các bon thấp và yêu cầu lồng ghép mục tiêu môi trường vào quản lý kinh tế. Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021 đến 2030, tầm nhìn 2050 được phê duyệt tại Quyết định số 1658/QĐ-TTg đã đặt ra định hướng phát triển tăng trưởng xanh trong dài hạn [77]. Điều này làm thay đổi chuẩn năng lực của công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh. Công chức không chỉ cần hiểu quy trình đầu tư, ngân sách, đất đai, công

nghiệp, thương mại, mà còn phải biết lồng ghép tiêu chí sử dụng tài nguyên hiệu quả, giảm phát thải khí nhà kính, kinh tế tuần hoàn, tài chính xanh, thị trường các bon, tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị vào quá trình tham mưu chính sách. Đối với các địa phương có khu công nghiệp, đô thị hóa nhanh, tài nguyên tự nhiên lớn hoặc dễ tổn thương trước biến đổi khí hậu, năng lực này càng trở thành điều kiện bắt buộc. Vì vậy, đào tạo công chức kinh tế cấp tỉnh cần chuyển từ cách tiếp cận “kinh tế thuần túy” sang cách tiếp cận “kinh tế phát triển bền vững”, trong đó các quyết định về đầu tư, quy hoạch, phân bổ nguồn lực và thu hút doanh nghiệp đều phải được đánh giá theo tiêu chí hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội và hiệu quả môi trường.

Yếu tố khách quan thứ tư là áp lực hội nhập, cạnh tranh địa phương và tái cấu trúc chuỗi giá trị. Trong nền kinh tế mở, các tỉnh không còn cạnh tranh chủ yếu bằng ưu đãi đất đai, lao động giá thấp hoặc thủ tục hành chính đơn giản, mà ngày càng cạnh tranh bằng chất lượng thể chế địa phương, chất lượng hạ tầng, năng lực cung ứng nhân lực, khả năng kết nối thị trường, mức độ minh bạch dữ liệu và năng lực hỗ trợ doanh nghiệp tham gia chuỗi giá trị. Vì vậy, công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh cần được đào tạo về phân tích chuỗi giá trị, phát triển cụm liên kết ngành, hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, xúc tiến đầu tư thế hệ mới, liên kết giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, cũng như năng lực sử dụng công cụ chính sách để gia tăng lan tỏa công nghệ và năng suất. Đây là nhóm năng lực đặc thù của quản lý kinh tế cấp tỉnh trong bối cảnh địa phương trở thành một chủ thể cạnh tranh phát triển.

Yếu tố khách quan thứ năm là sự đổi mới của chuẩn mực quản trị công hiện đại. Các khung tham chiếu quốc tế về quản trị công đều nhấn mạnh mối liên hệ giữa quản lý nguồn nhân lực công, năng lực chuyên môn, phát triển nghề nghiệp, cung ứng dịch vụ công và số hóa nền hành chính. Bộ nguyên tắc quản trị công của OECD và SIGMA năm 2023 xác định các trụ cột như phát triển chính sách và phối hợp, cung ứng dịch vụ và số hóa, quản lý tài chính công, quản lý công vụ và nguồn nhân lực công. Điều này gợi mở rằng đào tạo công chức kinh tế cấp tỉnh cần được đặt trong hệ sinh thái cải cách hành chính tổng thể, thay vì chỉ là hoạt động chuyên môn

riêng lẻ. Chất lượng đào tạo phụ thuộc vào việc có thiết kế được mối liên kết giữa chương trình đào tạo với chiến lược phát triển địa phương, quản lý công vụ, đánh giá hiệu quả thực thi, chuyển đổi số và cải thiện dịch vụ công hay không.

2.2.5.2. Các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh

Bên cạnh các yếu tố khách quan, chất lượng đào tạo còn chịu tác động mạnh bởi nhóm yếu tố chủ quan thuộc về nhận thức, năng lực tổ chức và cơ chế quản lý của chính quyền cấp tỉnh. Yếu tố chủ quan đầu tiên là nhận thức và quyết tâm chính trị của cấp ủy, chính quyền địa phương đối với đào tạo công chức. Nếu đào tạo chỉ được xem như nhiệm vụ hành chính định kỳ nhằm hoàn thành chỉ tiêu số lớp, số lượt người học hoặc số chứng chỉ, thì hiệu quả đào tạo khó chuyển hóa thành năng lực thực thi. Ngược lại, nếu đào tạo được coi là đầu tư chiến lược vào năng lực quản trị phát triển, chính quyền địa phương sẽ chủ động xác định nhu cầu đào tạo gắn với mục tiêu phát triển kinh tế xã hội, yêu cầu vận hành chính quyền hai cấp, cải cách hành chính, chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và nâng cao chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp. Trong ý nghĩa đó, nhận thức của người đứng đầu quyết định mức độ ưu tiên nguồn lực, cách thức lựa chọn chương trình, cơ chế sử dụng sau đào tạo và yêu cầu đánh giá kết quả đào tạo.

Yếu tố chủ quan thứ hai là năng lực xác định nhu cầu đào tạo theo vị trí việc làm và theo khoảng trống năng lực. Đây là điều kiện then chốt để chuyển từ đào tạo đại trà sang đào tạo có mục tiêu. Đối với công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh, mỗi nhóm vị trí có yêu cầu năng lực khác nhau. Công chức tham mưu kế hoạch và đầu tư cần năng lực phân tích dự án, đánh giá hiệu quả đầu tư công, xây dựng danh mục ưu tiên và giám sát tiến độ giải ngân. Công chức quản lý tài chính ngân sách cần năng lực lập dự toán, phân bổ ngân sách, kiểm soát chi tiêu, phân tích nợ và rủi ro tài khóa địa phương. Công chức quản lý công thương cần năng lực phát triển thị trường, hỗ trợ công nghiệp, thúc đẩy thương mại điện tử và quản lý năng lượng. Công chức phụ trách quy hoạch, tài nguyên, môi trường cần năng lực tích hợp dữ liệu không gian, đánh giá tác động môi trường, lồng ghép phát triển xanh và điều phối sử dụng đất. Nếu không phân tích được các khoảng trống năng lực này,

chương trình đào tạo sẽ có nguy cơ chung chung, thiếu tính ứng dụng và không tạo ra thay đổi trong chất lượng công vụ.

Yếu tố chủ quan thứ ba là thiết kế chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo. Trong đào tạo công chức theo hướng hiện đại, chuẩn đầu ra không nên dừng ở mức “hiểu biết” hay “nắm được quy định”, mà phải thể hiện năng lực có thể quan sát và đánh giá trong thực tiễn công vụ. Đối với công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh, chuẩn đầu ra cần bao gồm năng lực nhận diện vấn đề kinh tế địa phương, năng lực phân tích dữ liệu và bằng chứng, năng lực xây dựng phương án chính sách, năng lực tham mưu quyết định, năng lực tổ chức thực thi, năng lực phối hợp liên ngành, năng lực giao tiếp chính sách với doanh nghiệp và người dân, năng lực đánh giá tác động, năng lực giải trình và năng lực đổi mới sáng tạo của OECD (2010) [159].

Yếu tố chủ quan thứ tư là mức độ gắn kết giữa đào tạo với quy hoạch, bố trí, sử dụng và bổ nhiệm công chức. Đây là điểm có ý nghĩa đặc biệt đối với đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh. Nếu đào tạo tách rời công tác cán bộ, công chức có thể được cử đi học nhưng sau đó không được bố trí đúng vị trí, không có cơ hội vận dụng hoặc không chịu trách nhiệm về kết quả sau đào tạo. Khi đó, đào tạo dễ trở thành chi phí hành chính. Ngược lại, nếu đào tạo được gắn với quy hoạch chức danh, luân chuyển, bố trí vào vị trí việc làm, bổ nhiệm và đánh giá sau bổ nhiệm, thì đào tạo trở thành một khâu trong chu trình phát triển đội ngũ. Yêu cầu này cho thấy đào tạo cần được tổ chức như một phần của vòng đời quản lý cán bộ, bao gồm phát hiện, quy hoạch, đào tạo, thử thách, bổ nhiệm, đánh giá và tiếp tục phát triển năng lực của Chính phủ (2025) [27].

Yếu tố chủ quan thứ năm là năng lực của cơ sở đào tạo và đội ngũ giảng viên. Đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh đòi hỏi sự kết hợp giữa tri thức lý luận, kinh nghiệm quản lý, năng lực phân tích chính sách và hiểu biết sâu về thực tiễn địa phương. Nếu giảng viên chỉ truyền đạt kiến thức văn bản mà thiếu trải nghiệm thực tiễn quản lý, chương trình khó tạo được năng lực giải quyết vấn đề. Ngược lại, nếu cơ sở đào tạo huy động được giảng viên lý luận, chuyên gia quản lý kinh tế, cán bộ lãnh đạo thực tiễn, chuyên gia công nghệ, chuyên gia tài chính công,

chuyên gia quy hoạch, chuyên gia chuyển đổi xanh và đại diện doanh nghiệp, thì nội dung đào tạo sẽ có khả năng kết nối lý thuyết với thực tiễn.

Năng lực quản trị dữ liệu nhân sự và dữ liệu đào tạo của chính quyền cấp tỉnh có ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh. Trong điều kiện chuyển đổi số, quản lý đào tạo công chức cần dựa trên dữ liệu về vị trí việc làm, hồ sơ năng lực, lịch sử đào tạo, kết quả đánh giá công vụ, nhu cầu bố trí, quy hoạch và luân chuyển. Nếu dữ liệu nhân sự phân tán, thiếu chuẩn hóa hoặc không liên thông với dữ liệu đào tạo, cơ quan quản lý khó xác định ai cần học gì, học vào thời điểm nào, học để chuẩn bị cho vị trí nào và sau đào tạo có cải thiện hiệu quả công việc hay không, Worl Bank (2023) [189].

2.3. KINH NGHIỆM ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ Ở MỘT SỐ ĐỊA PHƯƠNG VÀ BÀI HỌC CHO TỈNH BẮC NINH

2.3.1. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh ở một số địa phương

2.3.1.1. Kinh nghiệm của tỉnh Nam Định (cũ), nay là tỉnh Ninh Bình

Nam Định¹ (cũ), nay là một phần của tỉnh Ninh Bình là một trong những tỉnh trọng điểm ở khu vực Đồng bằng sông Hồng, có vị trí địa lý thuận lợi tại cửa ngõ phía Đông Nam vùng. Tỉnh có diện tích 1.668 km², dân số hơn 1,89 triệu người (xếp thứ 12 toàn quốc) và được chia thành 9 đơn vị hành chính cấp huyện, gồm 01 thành phố và 08 huyện [76]. Trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, Nam Định định hướng khai thác hiệu quả tài nguyên, đẩy mạnh nông nghiệp công nghệ cao, phát triển công nghiệp chế biến và du lịch sinh thái - nghỉ dưỡng. Để thực hiện mục tiêu tăng trưởng GRDP bền vững từ 8,5-10%/năm, tỉnh chú trọng phát triển các nền tảng cơ bản như nhân lực, khoa học - công nghệ, hạ tầng và cải cách thể chế, trong đó đặc biệt nhấn mạnh vai trò của công chức QLNN về kinh tế - lực lượng then chốt trong tham mưu, tổ chức và giám sát thực thi chính sách.

Trên cơ sở thực tiễn và yêu cầu phát triển địa phương, tỉnh Nam Định đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về

¹ Trong khuôn khổ luận án, nghiên cứu sinh tiến hành đánh giá kinh nghiệm của các địa phương tại thời điểm trước khi Quốc hội ban hành Nghị quyết số 202/2025/QH15 về việc sắp xếp các đơn vị hành chính cấp tỉnh. Vì vậy, tên gọi và thông tin liên quan đến các địa phương trong luận án được giữ nguyên theo hiện trạng trước khi việc sắp xếp hành chính được thực hiện.

kinh tế. Quá trình này được triển khai theo quy trình chặt chẽ, gắn kết với thực tiễn phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

**** Xác định nhu cầu đào tạo***

Việc xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn và uy tín nghề nghiệp được xác định là yếu tố then chốt góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội bền vững của địa phương. Nhận thức rõ điều đó, tỉnh Nam Định đã đặt công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vào vị trí trung tâm trong các chiến lược cải cách hành chính và phát triển nguồn nhân lực công. Theo Kế hoạch số 83/KH-UBND ngày 15/5/2023 ban hành Đề án “Tăng cường năng lực đội ngũ cán bộ, công chức thực hiện công tác cải cách hành chính giai đoạn 2022-2030”, tỉnh đặt mục tiêu nâng cao toàn diện năng lực đội ngũ cán bộ, với trọng tâm là thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số và hội nhập quốc tế [90].

Xác định nhu cầu đào tạo không chỉ gắn với việc nâng cao trình độ chuyên môn, mà còn bao gồm cả việc bồi dưỡng đạo đức công vụ, kỹ năng quản lý và năng lực phục vụ nhân dân. Đây được xem như một hình thức đầu tư chiến lược cho phát triển bền vững, góp phần nâng cao hiệu quả điều hành và sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp. Tỉnh Nam Định đặc biệt chú trọng phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo dựa trên chuẩn đầu ra theo vị trí việc làm và tiêu chuẩn chức danh. Trên cơ sở các chỉ đạo của Trung ương và của Tỉnh ủy - UBND tỉnh, tiêu biểu như Nghị quyết số 09-NQ/TU ngày 15/6/2016 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh về nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp - địa phương đã triển khai rà soát thực trạng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế. Mục tiêu nhằm xác định rõ khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực cần thiết, làm căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp [91].

Chẳng hạn, theo thông tin từ Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Nam Định, khi xây dựng kế hoạch đào tạo hằng năm, đơn vị này đã căn cứ vào thực trạng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, kết hợp đối chiếu với tiêu chuẩn chức danh, nhiệm vụ chuyên môn và định hướng phát triển ngành để xác định nội dung, đối tượng, phương thức đào tạo phù hợp [66].

Bên cạnh các tiêu chuẩn định lượng, tỉnh còn quan tâm đến các thách thức thực tiễn trong quản lý kinh tế để xác định nhu cầu đào tạo. Mặc dù đạt nhiều tiến

bộ, nhưng trong giai đoạn đầu thập kỷ 2020, công tác điều hành kinh tế tại Nam Định vẫn bộc lộ không ít hạn chế. Minh chứng là Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2022 của Nam Định chỉ đứng thứ 31/63 tỉnh, thành phố - thấp hơn trung vị quốc gia - cho thấy cần thiết phải cải thiện chất lượng và năng lực của đội ngũ công chức kinh tế trong tham mưu chính sách, điều hành, giám sát và kết nối doanh nghiệp [96].

Từ thực trạng đó, tỉnh Nam Định xác định rõ: công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, đặc biệt là đội ngũ làm công tác quản lý kinh tế cấp tỉnh, phải được tổ chức một cách có chiến lược, bài bản, bắt đầu từ việc xác định đúng và trúng nhu cầu đào tạo, gắn với bối cảnh chuyển đổi số, phát triển kinh tế số và yêu cầu hiện đại hóa nền hành chính địa phương.

**** Lập kế hoạch đào tạo***

Trên cơ sở xác định rõ nhu cầu đào tạo, tỉnh Nam Định đặc biệt chú trọng công tác lập kế hoạch đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế một cách bài bản, đồng bộ và có hệ thống. Hằng năm, Sở Nội vụ tỉnh Nam Định chủ trì phối hợp với các sở, ban, ngành liên quan xây dựng Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức, trong đó bao gồm cả lực lượng công chức thực hiện chức năng QLNN về kinh tế. Kế hoạch này được tổng hợp từ nhu cầu thực tế tại các đơn vị, gắn với định hướng phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh và các tiêu chuẩn chức danh công chức theo quy định, sau đó trình UBND tỉnh phê duyệt và công bố công khai để tổ chức thực hiện [90].

Nội dung của kế hoạch bao gồm: mục tiêu đào tạo, nhóm đối tượng ưu tiên, chương trình và hình thức đào tạo, cơ sở đào tạo, phương án phân bổ nguồn lực và tiêu chí đánh giá kết quả. Cách tiếp cận lập kế hoạch này bảo đảm tính toàn diện và linh hoạt, đồng thời tạo điều kiện tối đa cho các đơn vị vừa nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, vừa không ảnh hưởng đến việc thực thi công vụ.

Việc lập kế hoạch đào tạo được cụ thể hóa trong các văn bản của Tỉnh ủy và UBND tỉnh. Nổi bật là Kế hoạch số 17-KH/TU về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp giai đoạn 2017-2020 và Kế hoạch số 39-KH/TU về bồi dưỡng cán bộ dự nguồn các chức danh chủ chốt nhiệm kỳ 2020-2025. Cùng với đó, UBND

tỉnh ban hành nhiều kế hoạch khung, như Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức giai đoạn 2016-2020 và Kế hoạch số 83/KH-UBND ngày 15/5/2023 triển khai Đề án “Tăng cường năng lực đội ngũ cán bộ, công chức thực hiện công tác cải cách hành chính giai đoạn 2022-2030” [70].

Trên cơ sở kế hoạch cấp tỉnh, từng cơ quan, đơn vị xây dựng kế hoạch tổng thể và kế hoạch hàng năm đối với đội ngũ công chức thuộc phạm vi quản lý. Các kế hoạch này được lập trên nguyên tắc bảo đảm tính khả thi và sát với thực tiễn; đồng thời phải cân đối giữa yêu cầu nâng cao trình độ chuyên môn và việc hoàn thành nhiệm vụ tại đơn vị. Theo chỉ đạo của UBND tỉnh, đối tượng ưu tiên đưa vào kế hoạch đào tạo bao gồm: công chức lãnh đạo, quản lý; công chức nằm trong quy hoạch các chức danh chủ chốt; công chức đủ điều kiện thi nâng ngạch lên chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp [91].

Việc lập danh sách cán bộ cử đi đào tạo được thực hiện một cách thận trọng, thông qua rà soát quy hoạch cán bộ, đánh giá năng lực và xác định nhu cầu phát triển trong dài hạn. Đặc biệt, Kế hoạch 83/KH-UBND năm 2023 đánh dấu bước chuyển đổi mạnh mẽ, khi tập trung vào các năng lực mới trong bối cảnh chuyển đổi số, hiện đại hóa nền hành chính và hội nhập quốc tế. Đây là bước đi chiến lược nhằm chuẩn hóa đội ngũ công chức theo hướng chuyên nghiệp, năng động và thích ứng với yêu cầu quản trị hiện đại [90].

Như vậy, công tác lập kế hoạch đào tạo tại Nam Định được triển khai một cách hệ thống từ cấp tỉnh đến cấp cơ sở, bảo đảm sự gắn kết giữa chính sách đào tạo - bồi dưỡng với yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế trong bối cảnh mới.

**** Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo***

Công tác tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại Nam Định được triển khai một cách đồng bộ, linh hoạt và thực tiễn, nhằm nâng cao cả năng lực chuyên môn lẫn tư duy quản lý cho cán bộ công chức trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập sâu rộng. Tỉnh đã vận dụng kết hợp nhiều hình thức tổ chức đào tạo - từ đào tạo dài hạn tại các cơ sở trung ương đến bồi dưỡng ngắn hạn tại chỗ - để bảo đảm tính hiệu quả, tiết kiệm và phù hợp với điều kiện công vụ.

Một điểm nổi bật là tỉnh chủ động cử cán bộ, công chức tham gia các chương trình đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. từ năm 2016 đến 2023, hơn 7.000 lượt cán bộ, công chức, viên chức đã được cử tham gia các chương trình đào tạo ở cả Trung ương và địa phương. Đặc biệt, tỉnh đã phối hợp với Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh mở 4 lớp bồi dưỡng cập nhật kiến thức cho 418 cán bộ thuộc diện Ban Thường vụ Tỉnh ủy quản lý [90].

Song song với chuyên môn, tỉnh chú trọng đào tạo LLCT cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao bản lĩnh chính trị và năng lực hoạch định chính sách kinh tế. Ban Thường vụ Tỉnh ủy đã cử nhiều lượt cán bộ công chức đi học cao cấp LLCT hệ tập trung tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh và Học viện Chính trị khu vực I. Đối với các lớp cao cấp LLCT hệ không tập trung do Tỉnh ủy phối hợp với Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh tổ chức giảng dạy tại Trường Chính trị Trường Chinh, trung bình mỗi năm mở 1 lớp với số lượng khoảng 90 học viên. Về trung cấp LLCT, căn cứ kế hoạch của tỉnh và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức của các địa phương, cơ quan, đơn vị; Ban Thường vụ Tỉnh ủy giao Ban Tổ chức Tỉnh ủy phối hợp với Trường Chính trị Trường Chinh, cấp ủy các huyện, thành phố và tương đương chủ động kế hoạch mở lớp [70]. Việc hoàn thiện nền tảng lý luận giúp đội ngũ công chức kinh tế nắm vững chủ trương của Đảng và pháp luật của Nhà nước, từ đó tham mưu hiệu quả hơn trong quản lý kinh tế địa phương.

Ngoài ra, tỉnh tổ chức thường xuyên các khóa bồi dưỡng ngắn hạn kiến thức QLNN theo ngạch công chức. Chỉ trong ba năm thực hiện Nghị quyết 09-NQ/TU (2016-2019), Nam Định đã có 1.473 lượt công chức tham gia các lớp bồi dưỡng kiến thức QLNN, trong đó 35 người học chương trình Chuyên viên cao cấp, 175 người học Chuyên viên chính và 1.263 người học chương trình Chuyên viên [78]. Đây là bước đi nhằm chuẩn hóa đội ngũ công chức theo đúng quy định về ngạch bậc và đảm bảo đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong thực thi nhiệm vụ kinh tế.

Bên cạnh đó, tỉnh cũng triển khai hiệu quả các lớp bồi dưỡng cập nhật kiến thức và kỹ năng mới phù hợp với yêu cầu thực tiễn. Lần đầu tiên, Nam Định phối hợp với Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh mở bốn lớp bồi dưỡng kiến thức mới cho 418 cán bộ lãnh đạo, quản lý thuộc diện Ban Thường vụ Tỉnh ủy quản lý, trong

đó có nhiều cán bộ đảm nhiệm lĩnh vực kinh tế. Các chuyên đề đào tạo chú trọng nội dung hiện đại như quản trị công, kinh tế số, quản lý phát triển bền vững... [54].

Trước yêu cầu chuyển đổi số, năm 2023, Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Nam Định đã phối hợp các đơn vị tổ chức tập huấn cho hơn 10.000 cán bộ, công chức và thành viên Tổ công nghệ số cộng đồng [54]. Các chương trình tập trung vào cải cách hành chính, kỹ năng số và ứng dụng công nghệ trong công việc, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ và lan tỏa chuyển đổi số đến cơ sở. Đây là bước chuẩn bị nhân lực quan trọng nhằm vận hành hiệu quả các dịch vụ công trực tuyến và hệ thống quản lý kinh tế số địa phương.

Đặc biệt, tỉnh Nam Định đã khai thác tối đa lợi thế của hệ thống đào tạo tại chỗ. Trường Chính trị Trường Chinh và các trung tâm bồi dưỡng chính trị cấp huyện thường xuyên tổ chức các lớp ngắn hạn về kỹ năng hành chính, quản lý kinh tế cơ sở, kiến thức pháp luật... phục vụ nhu cầu cập nhật của cán bộ công chức các cấp. Việc đào tạo tại chỗ giúp tiết kiệm chi phí, đồng thời tạo điều kiện tiếp cận rộng rãi, đặc biệt đối với những công chức chưa có điều kiện học tập tập trung dài hạn.

Về nguồn lực, tỉnh đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ phục vụ công tác đào tạo, đồng thời thực hiện chính sách hỗ trợ tài chính cho cán bộ được cử đi học. Chính sách này giúp nhiều công chức, đặc biệt trong lĩnh vực kinh tế, mạnh dạn đăng ký tham gia các khóa đào tạo dài hạn và ngắn hạn mà không bị rào cản về tài chính. Sở Nội vụ đóng vai trò điều phối và theo dõi thực hiện kế hoạch đào tạo, phối hợp với các đơn vị đánh giá kết quả học tập, bảo đảm công khai - minh bạch trong công tác cử người đi học và công nhận kết quả.

Nhìn chung, tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo tại Nam Định là một quá trình được triển khai bài bản, có sự giám sát chặt chẽ, hỗ trợ đầy đủ về nguồn lực và linh hoạt trong phương thức, qua đó từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế.

**** Đánh giá kết quả đào tạo***

Tỉnh Nam Định định kỳ thực hiện công tác đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức, trong đó đặc biệt chú trọng tới lực lượng làm công tác

QLNN về kinh tế. Việc đánh giá nhằm đo lường mức độ hoàn thành mục tiêu đào tạo đã đề ra, kiểm chứng hiệu quả thực tiễn của chương trình và làm cơ sở để điều chỉnh nội dung, phương pháp đào tạo cho các giai đoạn tiếp theo. Qua thực tiễn triển khai, công tác đào tạo tại Nam Định đã ghi nhận nhiều kết quả tích cực, phản ánh qua sự cải thiện cả về chất lượng đội ngũ và hiệu quả hoạt động quản lý kinh tế địa phương.

Trước hết, về trình độ chuyên môn, LLCT của công chức quản lý: sau nhiều năm triển khai các chương trình đào tạo có hệ thống, mặt bằng trình độ của đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính của tỉnh đã có bước chuyển biến rõ rệt. Theo báo cáo của UBND tỉnh, đến năm 2023, 100% công chức tại các cơ quan hành chính của Nam Định có trình độ từ đại học trở lên; trong đó nhiều người tốt nghiệp ở những trường chất lượng cao, bảo đảm theo yêu cầu Nghị quyết 09-NQ/TU; 100% công chức được thi tuyển, xét tuyển theo vị trí việc làm theo quy định. Tỷ lệ cán bộ, công chức có trình độ sau đại học cũng vượt xa mục tiêu ban đầu: trong nhóm cán bộ thuộc diện Ban Thường vụ Tỉnh ủy quản lý, có đến 55,3% đạt trình độ thạc sĩ, tiến sĩ - cao hơn 15,3% so với chỉ tiêu của Nghị quyết 09-NQ/TU; nhóm cán bộ lãnh đạo cấp sở, ngành, cấp huyện đạt 36,1% trình độ sau đại học - vượt 21,1% so với kế hoạch [54]. Điều này cho thấy tỉnh đã cơ bản hoàn thành và vượt mức các chỉ tiêu chuẩn hóa cán bộ, công chức về trình độ theo yêu cầu.

Thứ hai, về năng lực thực thi nhiệm vụ và hiệu quả công tác: đánh giá cho thấy đội ngũ công chức sau đào tạo đã phát huy hiệu quả kiến thức và kỹ năng được trang bị vào thực tiễn công vụ. Đội ngũ này có tư duy quản lý đổi mới, khả năng kết hợp lý luận và thực tiễn cao hơn, cùng với tinh thần trách nhiệm và bản lĩnh chính trị vững vàng. Báo cáo tổng kết công tác cải cách hành chính cho thấy chất lượng tham mưu, chỉ đạo, điều hành trong lĩnh vực quản lý kinh tế của tỉnh đã có nhiều chuyển biến tích cực; các đề xuất chính sách, quy trình nghiệp vụ được cải tiến rõ rệt, gắn với yêu cầu phát triển và thực tiễn địa phương [78].

Một minh chứng cụ thể là sự cải thiện trong năng lực ứng dụng CNTT và quản lý số. Nhờ chú trọng đào tạo kỹ năng chuyển đổi số cho đội ngũ công chức, tỉnh Nam Định đã từng bước hiện đại hóa nền hành chính công. Năm 2022, tỉnh xếp

hạng 10/63 tỉnh, thành phố trên cả nước về Chỉ số chuyển đổi số (DTI), trong đó đặc biệt nổi bật ở trụ cột chính quyền số và cung cấp dịch vụ công trực tuyến. Thành tích này phản ánh năng lực thực thi chính sách và khả năng đổi mới quản trị nhà nước trong lĩnh vực kinh tế - tài chính, thương mại, đầu tư... đã được nâng cao rõ rệt nhờ quá trình đào tạo bài bản.

Tuy vậy, việc đánh giá cũng giúp tỉnh kịp thời nhận diện một số điểm còn hạn chế như: chưa đồng đều về chất lượng đào tạo giữa các nhóm công chức, cơ cấu ngành đào tạo đôi lúc chưa sát với nhu cầu phát triển ngành kinh tế - xã hội trong thời kỳ mới, hiệu quả ứng dụng sau đào tạo còn phụ thuộc vào cơ chế sử dụng nhân lực tại từng đơn vị... Những vấn đề này được phản ánh trong các báo cáo giám sát, tổng kết của Sở Nội vụ và các sở, ngành liên quan, qua đó góp phần hoàn thiện hơn công tác quy hoạch, đào tạo cán bộ cho các giai đoạn tiếp theo.

Tóm lại, thực tiễn tại Nam Định cho thấy việc tổ chức một quy trình đào tạo chặt chẽ - từ xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện đến đánh giá kết quả - là yếu tố then chốt góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế. Sự chỉ đạo nhất quán của Tỉnh ủy, UBND tỉnh, cùng với nguồn lực đầu tư phù hợp và cơ chế tổ chức linh hoạt, đã giúp địa phương từng bước hình thành đội ngũ công chức có trình độ cao, năng lực tốt và đáp ứng hiệu quả hơn yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

2.3.1.2. Kinh nghiệm của tỉnh Quảng Ninh

Quảng Ninh là một tỉnh thuộc vùng Đông Bắc Bộ, có vị trí chiến lược quan trọng trong hành lang kinh tế ven biển phía Bắc Việt Nam và kết nối thuận lợi với Trung Quốc qua cửa khẩu Móng Cái. Với diện tích trên 12.000 km², bao gồm 6.206,9 km² đất liền và diện tích mặt biển có ranh giới ngoài cách đường mép nước biển thấp nhất trung bình nhiều năm một khoảng cách 6 hải lý do Bộ Tài nguyên và Môi trường xác định và công bố, Quảng Ninh được thiên nhiên ưu đãi cả về tài nguyên khoáng sản và du lịch. Những năm gần đây, Quảng Ninh liên tục duy trì tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định. Năm 2024, GRDP của tỉnh tăng 8,42% - đứng thứ 6 trong vùng Đồng bằng sông Hồng và thứ 20 cả nước. Quy mô nền kinh tế của tỉnh ước đạt 347.534 tỷ đồng (theo giá hiện hành), xếp thứ 3 toàn vùng và thứ

7 cả nước [74], cho thấy vai trò ngày càng nổi bật của Quảng Ninh trong mạng lưới phát triển vùng và quốc gia. Những kết quả này có được một phần nhờ công tác cải cách hành chính, hiện đại hóa QLNN và đặc biệt là sự đầu tư bài bản cho công tác đào tạo, phát triển đội ngũ công chức QLNN về kinh tế - lực lượng nòng cốt trong quá trình hoạch định, tổ chức và giám sát thực hiện chính sách phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh.

**** Xác định nhu cầu đào tạo***

Tỉnh Quảng Ninh luôn coi công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức là một khâu đột phá trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế. Tính đến năm 2024, Quảng Ninh đã xác lập một hệ thống xác định nhu cầu đào tạo bài bản, gắn chặt với tiêu chuẩn vị trí việc làm, nhiệm vụ phát sinh và định hướng phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh.

Công tác xác định nhu cầu đào tạo được tỉnh triển khai hằng năm theo chỉ đạo của UBND tỉnh. Các sở, ban, ngành và địa phương có trách nhiệm rà soát lại chức năng, nhiệm vụ, các yêu cầu mới phát sinh, từ đó đối chiếu với năng lực thực tế của đội ngũ để phát hiện khoảng trống và đề xuất nội dung đào tạo tương ứng. Đặc biệt, Quảng Ninh nhấn mạnh việc gắn nội dung đào tạo với tiêu chuẩn ngạch công chức và tiêu chí chức danh lãnh đạo, quản lý theo vị trí việc làm. Người đứng đầu cơ quan, đơn vị chịu trách nhiệm đề xuất nhu cầu đào tạo của tổ chức mình và cử công chức tham gia các khóa học phù hợp, đảm bảo sát thực tiễn, tránh hình thức.

Tỉnh xác định nhu cầu đào tạo dựa trên ba trụ cột chính [3]:

(1) Nhu cầu theo vị trí công tác và tiêu chuẩn chức danh: Thông qua việc rà soát định kỳ, các đơn vị đánh giá khoảng cách giữa năng lực hiện có và yêu cầu của từng vị trí công việc. Nhu cầu đào tạo được đề xuất dựa trên kết quả đánh giá hiệu quả công việc và yêu cầu cập nhật kiến thức chuyên sâu về chuyên môn, QLNN và chính trị - pháp luật. Đối với các chức danh lãnh đạo, việc cập nhật tiêu chuẩn theo ngạch và chương trình bồi dưỡng là điều kiện bắt buộc.

(2) Nhu cầu từ yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và chuyển đổi số: Trước xu thế chuyển đổi mô hình tăng trưởng và phát triển bền vững, tỉnh ưu tiên đào tạo các

kỹ năng phục vụ các lĩnh vực trọng tâm như: chuyển đổi số, hội nhập kinh tế quốc tế, quản lý đầu tư công, ngân sách, tài chính công, quản lý logistics và đô thị thông minh. Đây là những nội dung thiết yếu cho đội ngũ công chức khối kinh tế - tài chính - thương mại - du lịch để đáp ứng yêu cầu của mô hình phát triển mới.

(3) Nhu cầu đào tạo cấp chiến lược và nguồn cán bộ quy hoạch: Tỉnh Quảng Ninh đặc biệt chú trọng đến việc bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, cán bộ nguồn nằm trong quy hoạch, nhằm nâng cao khả năng hoạch định chính sách, điều hành vĩ mô và quản trị chiến lược. Cụ thể, từ năm 2023, tỉnh đã tổ chức các lớp cập nhật kiến thức, đào tạo LLCT cao cấp và kỹ năng quản lý cấp chiến lược cho đội ngũ cán bộ quy hoạch cấp tỉnh và cấp huyện, theo Chương trình hành động số 28-CTr/TU của Ban Thường vụ Tỉnh ủy Quảng Ninh.

Bên cạnh các phương pháp định lượng và kế hoạch hóa nhu cầu đào tạo, tỉnh còn thực hiện điều tra xã hội học, khảo sát phản hồi từ học viên và lãnh đạo đơn vị để đánh giá mức độ phù hợp giữa nội dung đào tạo và nhu cầu thực tiễn. Việc này giúp tỉnh có cơ sở điều chỉnh kịp thời các chương trình bồi dưỡng, nâng cao hiệu quả đầu tư vào nguồn nhân lực công.

Nhìn chung, cách tiếp cận nhu cầu đào tạo của Quảng Ninh không chỉ đảm bảo tính hệ thống, mà còn phản ánh rõ định hướng phát triển nền hành chính chuyên nghiệp, hiệu lực và hiệu quả, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm phục vụ.

**** Lập kế hoạch đào tạo***

Trên cơ sở kết quả xác định nhu cầu đào tạo hằng năm, tỉnh Quảng Ninh xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức một cách chi tiết, có lộ trình rõ ràng cho từng năm và từng giai đoạn. Ban Thường vụ Tỉnh ủy đã ban hành Chương trình số 28-CTr/TU ngày 10/4/2023 về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ giai đoạn 2023-2025, đóng vai trò là khung định hướng dài hạn cho toàn hệ thống chính trị của tỉnh [7].

Hằng năm, UBND tỉnh phê duyệt kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng với danh mục cụ thể các lớp học, đối tượng tham gia và kinh phí triển khai. Trong giai đoạn 2019-2024, toàn tỉnh đã phê duyệt 666 lớp đào tạo, bồi dưỡng trong nước, với hơn 43.867 lượt học viên tham gia và tổng kinh phí khoảng 133 tỷ đồng [3].

Bên cạnh các lớp thuộc kế hoạch chung, các sở, ngành, địa phương còn chủ động tổ chức các khóa bồi dưỡng chuyên sâu theo lĩnh vực nhằm đáp ứng yêu cầu của từng vị trí việc làm. Tính chung giai đoạn 2019-2024, đã có 158.674 lượt cán bộ, công chức, viên chức được cử đi đào tạo, bồi dưỡng ở các hình thức khác nhau [3].

Nội dung kế hoạch đào tạo được xây dựng đa dạng và toàn diện, bao gồm: Đào tạo LLCT; Kiến thức QLNN; Kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ theo tiêu chuẩn chức danh; Các chuyên đề chuyên sâu về công tác dân vận, cải cách hành chính, chuyển đổi số, ứng dụng CNTT, quản lý đầu tư, quản trị tài chính, hội nhập kinh tế quốc tế... Sự đa dạng này giúp đội ngũ công chức vừa vững về nền tảng lý luận, vừa giỏi kỹ năng thực tiễn, đáp ứng tốt hơn các yêu cầu công vụ trong bối cảnh mới.

Song song với việc triển khai kế hoạch hằng năm, Quảng Ninh ban hành nhiều cơ chế và chính sách để làm nền tảng cho công tác đào tạo. Tiêu biểu như Quy định số 893-QĐ/TU ngày 01/02/2023 về tiêu chuẩn và phân cấp đào tạo LLCT trong hệ thống chính trị tỉnh [8]. Tỉnh cũng kế thừa và phát huy thành quả của Đề án 293 (2015-2020) về phát triển nguồn nhân lực [92], giai đoạn này đã tổ chức 702 lớp với 39.577 lượt học viên cả trong và ngoài nước [3].

Tiếp nối thành công, đầu năm 2024, tỉnh đã phê duyệt Đề án Phát triển nguồn nhân lực Quảng Ninh đến năm 2025, tầm nhìn 2030 (Quyết định số 1061/QĐ-UBND ngày 04/4/2024) nhằm xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển mới. Hiện nay, tỉnh đang hoàn thiện Đề án “Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Quảng Ninh đến năm 2025, định hướng 2030” với trọng tâm bồi dưỡng nguồn nhân lực trong các ngành mũi nhọn như du lịch, ngoại ngữ, quản trị kinh doanh, quản lý các khu kinh tế, khu công nghiệp.

**** Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo***

Tỉnh Quảng Ninh triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức theo hướng đa dạng hóa hình thức, linh hoạt phương pháp và bám sát thực tiễn công vụ, nhằm bảo đảm hiệu quả cao nhất. Các lớp đào tạo thường kết hợp giữa học trực tiếp trên lớp với nghiên cứu thực tế tại cơ sở, tạo điều kiện cho học viên khảo sát, tìm hiểu thực tiễn, từ đó gắn kết kiến thức lý thuyết với kinh nghiệm thực tiễn, bổ sung kỹ năng cần thiết cho công việc.

Về phân công thực hiện: UBND tỉnh giao cho các cơ quan, đơn vị chủ trì xây dựng kế hoạch chi tiết cho từng lớp đã được phê duyệt và tổ chức triển khai đúng quy định. Các cơ quan, đơn vị chịu trách nhiệm cử cán bộ, công chức, viên chức tham gia đảm bảo đúng đối tượng, tiêu chuẩn và điều kiện, tránh việc cử người không phù hợp. Trong quá trình tổ chức, Sở Nội vụ và các cơ quan liên quan thường xuyên theo dõi, đôn đốc để bảo đảm các lớp diễn ra đúng tiến độ và nội dung đã đề ra.

Về đội ngũ giảng viên: Quảng Ninh huy động đội ngũ giảng viên chất lượng cao, bao gồm chuyên gia từ các bộ, ngành Trung ương, giảng viên các học viện, trường đại học uy tín trên cả nước, cùng với giảng viên thỉnh giảng là lãnh đạo, cán bộ chuyên môn giỏi của các sở, ban, ngành địa phương. Cách làm này giúp nội dung truyền đạt vừa bảo đảm tính lý luận, vừa sát thực tế, sinh động và giàu tính ứng dụng.

Về cơ sở vật chất và kinh phí - Tỉnh ưu tiên bố trí ngân sách đầy đủ cho công tác đào tạo, đồng thời khuyến khích huy động nguồn lực xã hội hóa để nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách. Giai đoạn 2019-2024, tổng kinh phí dành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng đạt khoảng 133 tỷ đồng, thể hiện cam kết mạnh mẽ của tỉnh đối với phát triển nguồn nhân lực [59]. Quảng Ninh cũng đầu tư hiện đại hóa cơ sở vật chất, trang thiết bị đào tạo và tăng cường hợp tác với các cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài nước nhằm nâng cao chất lượng các khóa học.

Về nội dung sát thực tiễn: Các khóa bồi dưỡng tập trung vào những vấn đề thiết thực từ yêu cầu công vụ. Bên cạnh các nội dung về lý luận và kỹ năng QLNN, nhiều lớp tập huấn chuyên đề được tổ chức như: quản lý đất đai, kỹ năng phân loại và xử lý đơn thư khiếu nại - tố cáo, nghiệp vụ phòng chống tham nhũng, kỹ năng thanh tra - kiểm tra nội bộ, quản trị nhân lực, bảo vệ bí mật nhà nước, an ninh mạng. Ngoài ra, tỉnh còn phối hợp với các trường đại học, viện nghiên cứu để đào tạo chuyên sâu trong những lĩnh vực cần nhân lực chất lượng cao như du lịch, ngoại ngữ, quản trị kinh doanh và đặc biệt là đào tạo chuyên gia quản lý các khu kinh tế, khu công nghiệp phục vụ quản lý kinh tế địa phương. Nội dung đào tạo được cập nhật thường xuyên, bám sát tiêu chuẩn chức danh, ngạch công chức và yêu cầu đổi mới.

Về kết hợp luân chuyển, trải nghiệm: Quảng Ninh gắn công tác đào tạo với việc điều động, luân chuyển cán bộ, công chức định kỳ sang vị trí công tác hoặc địa bàn khác để cọ xát, áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn. Cách làm này giúp cán

bộ, công chức tích lũy thêm kinh nghiệm, tránh tư duy trì trệ, đồng thời tạo động lực để không ngừng học hỏi và hoàn thiện kỹ năng.

**** Đánh giá kết quả đào tạo***

Công tác đào tạo, bồi dưỡng đã góp phần nâng cao rõ rệt chất lượng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại Quảng Ninh. Tỉnh đã và đang xây dựng hệ thống đánh giá, kiểm định chất lượng đào tạo đối với các khóa bồi dưỡng, bảo đảm kết quả học tập gắn chặt với yêu cầu vị trí việc làm của công chức. Mỗi năm, kết quả đào tạo được tổng kết, báo cáo và sử dụng làm căn cứ để điều chỉnh kế hoạch đào tạo cho phù hợp với tình hình thực tiễn

Nhờ triển khai đồng bộ các giải pháp từ khâu xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện đến đánh giá kết quả, chất lượng đội ngũ công chức trong tỉnh từng bước được nâng cao, đáp ứng tốt hơn cơ cấu ngạch và vị trí việc làm tại các cơ quan, đơn vị. Đội ngũ này ngày càng thực thi nhiệm vụ với tinh thần trách nhiệm cao, phục vụ người dân và doanh nghiệp tận tụy, tạo được niềm tin trong nhân dân.

Hiệu quả làm việc được cải thiện rõ rệt đã đóng góp tích cực vào phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Thực tế cho thấy, nhiều năm liền Quảng Ninh đứng trong nhóm dẫn đầu cả nước về các chỉ số quản trị và cải cách hành chính. Đặc biệt, năm 2023 tỉnh tiếp tục giữ vị trí quán quân cả nước về chỉ số CCHC với kết quả 92,18%, đánh dấu lần thứ 6 kể từ năm 2012 Quảng Ninh đạt thành tích này. Đồng thời, Chỉ số hài lòng của người dân đối với sự phục vụ hành chính (SIPAS) năm 2023 đạt 90,61%, cao nhất cả nước [9].

Những kết quả trên cho thấy việc nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, đặc biệt trong lĩnh vực quản lý kinh tế, đã giúp bộ máy QLNN của tỉnh Quảng Ninh hoạt động chuyên nghiệp, hiệu quả, đóng góp quan trọng vào việc duy trì vị thế dẫn đầu cả nước về cải cách hành chính và chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp.

2.3.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế cho tỉnh Bắc Ninh

Từ thực tiễn đào tạo, bồi dưỡng công chức QLNN về kinh tế tại Nam Định và Quảng Ninh thời gian qua, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm quan trọng để Bắc Ninh tham khảo, vận dụng và điều chỉnh phù hợp với điều kiện đặc thù của địa phương.

Thứ nhất, xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở khoa học và bám sát thực tiễn. Cần xây dựng quy trình xác định nhu cầu đào tạo gắn với vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch công chức và tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý; đồng thời, phản ánh kịp thời các yêu cầu mới phát sinh từ bối cảnh chuyển đổi số, hội nhập quốc tế và mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội. Việc khảo sát, đánh giá khoảng trống năng lực nên được thực hiện cả từ phía lãnh đạo cơ quan, đơn vị, lẫn phản hồi của người học, đảm bảo xác định đúng nội dung và đối tượng ưu tiên đào tạo.

Thứ hai, nâng cao tính chiến lược và đồng bộ trong lập kế hoạch đào tạo. Cần thiết kế kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo giai đoạn và hàng năm với mục tiêu, chỉ tiêu, đối tượng, nội dung và kinh phí cụ thể. Kinh nghiệm cho thấy, kế hoạch nên tập trung vào các chủ đề trọng tâm như quản lý kinh tế số, quản trị công, quản lý đầu tư - ngân sách, hội nhập quốc tế và quản lý ngành, lĩnh vực mũi nhọn. Ngoài ra, việc lồng ghép dự trù ngân sách và phương án huy động nguồn lực xã hội hóa sẽ giúp bảo đảm tính khả thi và bền vững.

Thứ ba, đa dạng hóa hình thức tổ chức thực hiện, gắn đào tạo với thực tiễn công vụ. Bài học từ Nam Định và Quảng Ninh cho thấy hiệu quả cao khi kết hợp giữa đào tạo trực tiếp và nghiên cứu thực tế, mời giảng viên là chuyên gia, nhà quản lý có kinh nghiệm; đồng thời gắn đào tạo với luân chuyển, biệt phái để công chức áp dụng ngay kiến thức đã học. Cách tiếp cận này vừa nâng cao kỹ năng, vừa tránh tình trạng đào tạo hình thức.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế đánh giá kết quả đào tạo gắn với hiệu quả công việc. Cần xây dựng hệ thống đánh giá và kiểm định chất lượng đào tạo thống nhất, bao gồm đánh giá trong khóa và sau khóa, gắn kết quả học tập với công tác quy hoạch, bổ nhiệm, nâng ngạch và thi đua khen thưởng. Việc công khai kết quả và phản hồi sẽ giúp điều chỉnh nội dung, phương pháp đào tạo sát hơn với yêu cầu thực tiễn.

Thứ năm, gắn công tác đào tạo với mục tiêu cải cách hành chính và nâng cao chỉ số quản trị. Kinh nghiệm của Nam Định và Quảng Ninh cho thấy, khi công tác đào tạo gắn chặt với cải cách hành chính, phục vụ người dân và doanh nghiệp, kết quả được phản ánh rõ qua các chỉ số như PAR Index, SIPAS, PCI. Bắc Ninh có thể coi đào tạo là một đòn bẩy chiến lược để nâng cao chất lượng bộ máy, hướng tới nền hành chính chuyên nghiệp, hiện đại và hiệu quả.

Chương 3

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH

3.1. KHÁI QUÁT ĐẶC ĐIỂM ĐỊA LÝ - HÀNH CHÍNH VÀ KINH TẾ - XÃ HỘI TỈNH BẮC NINH VÀ NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA TRONG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH GIAI ĐOẠN 2021-2025

3.1.1. Đặc điểm tự nhiên, dân số

Bắc Ninh (trước thời điểm sáp nhập ngày 1/7/2025) là tỉnh thuộc vùng đồng bằng châu thổ sông Hồng, nằm trong vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc - tam giác phát triển Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh. Vị trí này mang lại lợi thế chiến lược cả về giao thông lẫn phát triển kinh tế, khi tỉnh vừa là cửa ngõ phía Đông Bắc của Thủ đô Hà Nội, vừa là cầu nối với các tỉnh công nghiệp trọng điểm của vùng Đông Bắc Bộ. Với diện tích tự nhiên 822,7 km², Bắc Ninh là tỉnh có diện tích nhỏ nhất cả nước nhưng lại sở hữu mật độ dân cư và tốc độ đô thị hóa thuộc nhóm cao hàng đầu Việt Nam [40] và Wikipedia [98]. Địa giới hành chính của Bắc Ninh được xác định rõ: phía Tây giáp Hà Nội, phía Bắc giáp Bắc Giang, phía Đông giáp Hải Dương và phía Nam giáp Hưng Yên [40]. Trước khi tiến hành sáp nhập với tỉnh Bắc Giang vào ngày 1/7/2025, Bắc Ninh có 8 đơn vị hành chính cấp huyện, gồm 2 thành phố (Bắc Ninh - tỉnh lỵ, và Từ Sơn), 2 thị xã (Quế Võ, Thuận Thành) và 4 huyện (Tiên Du, Yên Phong, Gia Bình, Lương Tài). Trên địa bàn tỉnh có tổng cộng 121 đơn vị hành chính cấp xã, gồm 50 phường, 5 thị trấn và 66 xã, phân bố tương đối đồng đều theo các đơn vị cấp huyện [40] và Wikipedia [98]. Quy mô hành chính không lớn nhưng mật độ dân cư rất cao (khoảng 1.844 người/km² năm 2023) và tỷ lệ đô thị hóa tăng nhanh đã làm gia tăng đáng kể áp lực đối với công tác QLNN về kinh tế - xã hội, đặc biệt trong quản lý phát triển đô thị, khu công nghiệp, đất đai, lao động và cung ứng dịch vụ công. Địa hình Bắc Ninh chủ yếu là đồng bằng thấp, tương đối bằng phẳng; chỉ khoảng 0,53% diện tích là đồi núi, tập trung ở Quế Võ và Tiên Du. Tài nguyên thiên nhiên của tỉnh hạn chế, đáng chú ý nhất là đất sét dùng cho sản xuất

gạch, ngói, gốm sứ (tập trung tại Quế Võ và Tiên Du), cát - sa thạch tại Thị Cầu và Vũ Ninh (thành phố Bắc Ninh), cùng với trữ lượng nhỏ than bùn tại Yên Phong. Bắc Ninh mang khí hậu nhiệt đới gió mùa nóng ẩm, với mùa hè nóng ẩm, mưa nhiều và mùa đông lạnh, khô. Nhiệt độ trung bình năm khoảng 24°C, thường cao nhất vào tháng 7 và thấp nhất vào tháng 1; lượng mưa trung bình hàng năm khoảng 1.680 mm, phân bố chủ yếu vào mùa mưa [40].

Về dân số và đô thị hóa, Bắc Ninh có quy mô dân số tăng nhanh, chủ yếu do di cư cơ học gắn với sự phát triển công nghiệp. Năm 2022, dân số toàn tỉnh đạt khoảng 1,488 triệu người, tăng lên 1,517 triệu người năm 2023 và ước trên 1,54 triệu người năm 2024. Tốc độ tăng dân số trung bình giai đoạn này đạt gần 2%/năm. Mật độ dân số Bắc Ninh năm 2023 đạt khoảng 1.844 người/km², cao nhất cả nước. Tỷ lệ dân số đô thị cũng gia tăng nhanh, từ 37,3% năm 2022 lên 50,8% năm 2023, trong khi dân số nông thôn giảm từ 62,7% xuống 49,2% [40]. Sự gia tăng dân số cơ học cùng với tỷ lệ đô thị hóa cao giúp Bắc Ninh trở thành trung tâm lao động trẻ, dồi dào, nhưng cũng tạo áp lực lớn lên hạ tầng đô thị, giao thông, nhà ở, giáo dục, y tế và an sinh xã hội.

Bên cạnh đó, lực lượng lao động của tỉnh có quy mô lớn và cơ cấu đa dạng, với khoảng 789,8 nghìn lao động đang làm việc trên địa bàn tỉnh; tỷ lệ lao động qua đào tạo đạt khoảng 79%, song lao động có trình độ đại học trở lên chỉ chiếm dưới 10% [32]. Điều này vừa tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển công nghiệp, vừa đặt ra yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý và hoạch định chính sách kinh tế ở cấp tỉnh.

Bảng 3.1: Dân số và đô thị hóa tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2022-2024

Năm	Dân số (nghìn người)	Mật độ dân số (người/km ²)	Tỷ lệ dân số đô thị (%)	Tỷ lệ dân số nông thôn (%)
2022	1.488,2	~1.820	37,3	62,7
2023	1.517,4	1.844	50,8	49,2
2024	>1.540,0*	~1.870*	~52,0*	~48,0*

Ghi chú: *Ước tính trên cơ sở xu hướng tăng dân số và tỷ lệ đô thị hóa.

Nguồn: *Sen Vàng Data* [65].

3.1.2. Đặc điểm kinh tế

Thứ nhất, Bắc Ninh là địa phương có tốc độ tăng trưởng nhanh, quy mô kinh tế lớn và áp lực điều hành phát triển cao.

Về tăng trưởng kinh tế, Bắc Ninh duy trì tốc độ tăng trưởng khá cao trong hai năm đầu giai đoạn. Năm 2021, tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) theo giá hiện hành đạt khoảng 227,6 nghìn tỷ đồng, tăng 6,9% so với năm 2020. Năm 2022, GRDP đạt 243,0 nghìn tỷ đồng (giá hiện hành), tăng 6,8% so với năm trước, đưa tỉnh vào nhóm dẫn đầu cả nước về quy mô và tốc độ phát triển. Tuy nhiên, năm 2023 kinh tế tỉnh suy giảm nghiêm trọng do ảnh hưởng từ ngành sản xuất điện tử, khiến GRDP giảm còn 225,0 nghìn tỷ đồng, tức giảm khoảng 7,4% so với năm 2022. Đến năm 2024, Bắc Ninh ghi nhận sự phục hồi khi GRDP tăng 3,4%, đạt 232,7 nghìn tỷ đồng [32]. Nhìn chung, tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2021-2024 chỉ đạt khoảng 2,4%/năm, thấp hơn nhiều so với mục tiêu 7-8%/năm đã đề ra.

Từ 1/7/2025, Tỉnh Bắc Ninh (mới) được hình thành trên cơ sở hợp nhất Bắc Ninh và Bắc Giang cũ, qua đó mở rộng đáng kể không gian phát triển, quy mô dân số, quy mô kinh tế và phạm vi quản lý nhà nước. Báo cáo của UBND tỉnh cho thấy tốc độ tăng trưởng GRDP bình quân giai đoạn 2021-2025 ước đạt 8,98%/năm; quy mô GRDP năm 2025 ước đạt 522 nghìn tỷ đồng, đứng thứ 5 cả nước và thứ 3 vùng đồng bằng sông Hồng; GRDP bình quân đầu người ước đạt 5.810 USD. Đặc điểm này đòi hỏi công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh không thể chỉ dừng ở năng lực xử lý thủ tục hành chính, mà phải có năng lực tham mưu chiến lược, phân tích tăng trưởng, dự báo kinh tế địa phương, điều phối nguồn lực, quản lý đầu tư công, quản lý ngân sách và đánh giá tác động chính sách. Nói cách khác, đào tạo công chức phải chuyển từ “bồi dưỡng nghiệp vụ hành chính” sang “đào tạo năng lực quản trị phát triển”.

Thứ hai, cơ cấu kinh tế Bắc Ninh có mức độ công nghiệp hóa rất cao, nhất là công nghiệp chế biến, chế tạo, công nghiệp công nghệ cao và bán dẫn.

Về chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu kinh tế Bắc Ninh tiếp tục duy trì đặc trưng “công nghiệp - xây dựng làm trụ cột”. Năm 2023, tỷ trọng công nghiệp và xây

dụng chiếm 71,9% GRDP, dịch vụ chiếm 20,7%, nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm 2,9%, còn lại là thuế sản phẩm trừ trợ cấp. Đến năm 2024, tỷ trọng công nghiệp - xây dựng vẫn chiếm khoảng 70,4%, dịch vụ 22,3%, nông nghiệp 3,0% và thuế sản phẩm 4,3% [32]. Cơ cấu kinh tế này gắn chặt với hệ thống doanh nghiệp và khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh, với 19.311 doanh nghiệp đang hoạt động và 423.203 lao động; trong đó lao động làm việc trong các khu công nghiệp chiếm tới 69,5% [32]. Điều này cho thấy hoạt động QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh tập trung mạnh vào quản lý doanh nghiệp, đầu tư, khu công nghiệp, lao động và an sinh xã hội, đòi hỏi đội ngũ công chức kinh tế phải có năng lực chuyên môn sâu và kỹ năng quản trị hiện đại.

Về GRDP bình quân đầu người, đây là chỉ số phản ánh rõ sự thăng trầm của nền kinh tế. Năm 2021, GRDP tỉnh Bắc Ninh đạt khoảng 71,8 triệu đồng/người; năm 2022 tăng lên 163,3 triệu đồng/người, thuộc nhóm dẫn đầu cả nước; nhưng đến năm 2023 giảm xuống còn 148,3 triệu đồng/người do suy giảm sản xuất công nghiệp [32]. Mặc dù năm 2024 chỉ số này có sự phục hồi, đạt 150,5 triệu đồng/người, song sự biến động mạnh này cho thấy sự thiếu ổn định và bền vững trong nền tảng phát triển.

Về khoa học công nghệ (KHCN) và ĐMST, trong giai đoạn này, KHCN và ĐMST đóng góp khoảng 20,05% vào năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP) và 8,06% vào giá trị gia tăng (VA), thấp hơn đáng kể so với các giai đoạn trước (2011-2015 và 2016-2020). Trong ngành công nghiệp, TFP đạt mức cao (~49,21%), song đóng góp của KHCN và ĐMST chỉ chiếm khoảng 30,05% TFP. Đối với dịch vụ, tỷ lệ này còn thấp hơn (11,59%), trong khi nông nghiệp dù áp dụng cơ giới hóa, số hóa và truy xuất nguồn gốc nhưng đóng góp của KHCN cũng chỉ đạt 18,53% TFP [32]. Điều này phản ánh thực tế Bắc Ninh chủ yếu tiếp nhận công nghệ từ khu vực FDI, trong khi năng lực R&D và ĐMST nội sinh của doanh nghiệp trong nước còn hạn chế.

Bảng 3.2: Dữ liệu kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024

Năm	GRDP (nghìn tỷ đồng, giá hiện hành)	Tăng trưởng GRDP (%)	GRDP bình quân đầu người (triệu đồng/người)	Ghi chú cơ cấu kinh tế (ước tính)
2021	227,6	+6,9	~71,8	Nông nghiệp ~2,5%; Công nghiệp - Xây dựng >70%; Dịch vụ ~16%; Thuế ~11,5
2022	243,0	+6,8	~163,3	Nông nghiệp ~2,8%; Công nghiệp - Xây dựng >72%; Dịch vụ ~18%; Thuế ~7
2023	225,0	-7,4	~148,3	Nông nghiệp 2,9%; Công nghiệp - Xây dựng 71,9%; Dịch vụ 20,7%; Thuế ~4,5
2024	232,7	+3,4	~150,5	Nông nghiệp 3,0%; Công nghiệp - Xây dựng 70,4%; Dịch vụ 22,3%; Thuế 4,3

Nguồn: Niên giám thống kê tỉnh Bắc Ninh (2021-2024) [32].

Nhìn chung, trong giai đoạn 2021-2024, kinh tế Bắc Ninh duy trì vị thế là một trong những trung tâm công nghiệp quan trọng của cả nước, song cũng bộc lộ nhiều biến động và thách thức. Quy mô GRDP đạt mức cao, đặc biệt năm 2022 đưa tỉnh vào nhóm dẫn đầu về GRDP bình quân đầu người. Tuy nhiên, sự sụt giảm nghiêm trọng năm 2023 do phụ thuộc lớn vào ngành điện tử cho thấy tính dễ tổn thương của cơ cấu kinh tế thiên lệch về công nghiệp chế biến - chế tạo. Bên cạnh đó, mặc dù khoa học công nghệ và ĐMST được chú trọng, nhưng mức đóng góp vào tăng trưởng còn hạn chế, chủ yếu dựa trên công nghệ tiếp nhận từ khu vực FDI, trong khi năng lực R&D nội sinh của doanh nghiệp trong tỉnh còn yếu.

Năm 2025, khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 71,3% GRDP của tỉnh; giá trị gia tăng ngành công nghiệp giai đoạn 2021-2025 tăng bình quân 11%/năm; bước đầu hình thành các cụm ngành công nghiệp công nghệ cao và công nghiệp bán dẫn. Hệ thống khu công nghiệp, cụm công nghiệp phát triển nhanh, với 52 khu công nghiệp được quy hoạch đến năm 2030, 41 khu công nghiệp đã được phê duyệt quy

hoạch, cùng 96 cụm công nghiệp được quy hoạch. Vì vậy, đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh ở Bắc Ninh phải nhấn mạnh năng lực quản lý phát triển công nghiệp, quản trị khu công nghiệp, quản lý đất đai công nghiệp, hạ tầng sản xuất, năng lượng, lao động, môi trường, chuỗi cung ứng và công nghiệp hỗ trợ. Đây là những nội dung đặc thù mà các chương trình đào tạo chung về quản lý nhà nước chưa chắc đáp ứng đầy đủ.

Thứ ba, Bắc Ninh là địa phương hội nhập sâu vào mạng sản xuất toàn cầu và có mức độ phụ thuộc lớn vào khu vực FDI.

Giai đoạn 2021-2025, tỉnh thu hút trên 1.800 dự án FDI với tổng vốn đăng ký khoảng 20 tỷ USD, đồng thời thu hút trên 850 dự án đầu tư trong nước với tổng vốn đăng ký sau điều chỉnh trên 302 nghìn tỷ đồng. Đặc điểm này đặt ra yêu cầu đào tạo công chức theo hướng am hiểu quản lý đầu tư quốc tế, thẩm định dự án FDI, xúc tiến và hậu kiểm đầu tư, quản trị rủi ro chuyển giá, tiêu chuẩn lao động, tiêu chuẩn môi trường, ESG, liên kết doanh nghiệp FDI với doanh nghiệp trong nước và phát triển công nghiệp hỗ trợ. Đội ngũ công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh cần có năng lực đối thoại với nhà đầu tư, xử lý vướng mắc liên ngành, đồng thời biết sàng lọc dự án theo chất lượng, công nghệ, giá trị gia tăng và mức độ lan tỏa thay vì chỉ dựa vào quy mô vốn đăng ký.

Thứ tư, Bắc Ninh có độ mở kinh tế lớn, thương mại, logistics và thương mại điện tử phát triển mạnh.

Tổng mức bán lẻ hàng hóa và dịch vụ giai đoạn 2021-2025 ước đạt 761,6 nghìn tỷ đồng, tăng bình quân 16,5%/năm; chỉ số thương mại điện tử của tỉnh nằm trong top 10 cả nước; tổng kim ngạch xuất nhập khẩu giai đoạn 2021-2025 ước đạt 659 tỷ USD. Điều này làm cho yêu cầu đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh phải bổ sung các nội dung về quản lý thương mại hiện đại, kinh tế số, thương mại điện tử, logistics, hạ tầng trung chuyển, quản lý chuỗi giá trị và năng lực ứng phó với biến động thị trường quốc tế. Công chức kinh tế của tỉnh cần hiểu cách vận hành của chuỗi cung ứng toàn cầu, tác động của chính sách thương mại quốc tế và yêu cầu hỗ trợ doanh nghiệp tham gia sâu hơn vào mạng sản xuất khu vực.

Thứ năm, việc hợp nhất địa giới hành chính và vận hành chính quyền địa phương hai cấp tạo ra yêu cầu đào tạo hoàn toàn mới.

Nghị quyết số 202/2025/QH15 sắp xếp toàn bộ diện tích tự nhiên và dân số của tỉnh Bắc Giang và tỉnh Bắc Ninh thành tỉnh mới có tên gọi là tỉnh Bắc Ninh, với diện tích tự nhiên 4.718,60 km² và dân số 3.619.433 người. Nghị quyết số 1658/NQ-UBTVQH15 quy định sau sắp xếp, Bắc Ninh có 99 đơn vị hành chính cấp xã, gồm 66 xã và 33 phường; các đơn vị hành chính cấp xã hình thành sau sắp xếp chính thức hoạt động từ ngày 01/7/2025. Đồng thời, Nghị quyết số 202/2025/QH15 yêu cầu kiện toàn tổ chức bộ máy chính quyền địa phương các cấp để thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Vì vậy, đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh phải gắn với năng lực quản trị trong bối cảnh không còn cấp huyện, bao gồm năng lực hướng dẫn cấp xã, phân cấp, ủy quyền, kiểm tra, giám sát, chuẩn hóa quy trình, đồng bộ dữ liệu hành chính và xử lý các vấn đề kinh tế phát sinh trên địa bàn rộng hơn, đa dạng hơn.

Thứ sáu, Bắc Ninh có vị trí chiến lược trong vùng Thủ đô và vùng đồng bằng sông Hồng, tạo yêu cầu cao về tư duy liên kết vùng.

Tỉnh sau hợp nhất nằm ở vị trí chiến lược phía đông bắc vùng Thủ đô Hà Nội, trên nhiều hành lang kinh tế trọng điểm như Bắc Ninh, Hà Nội, Ninh Bình; Lào Cai, Hà Nội, Quảng Ninh; Hà Nội, Lạng Sơn, Trung Quốc; Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh. Bắc Ninh được định vị là cực tăng trưởng quan trọng của vùng đồng bằng sông Hồng, với định hướng phát triển công nghiệp, đô thị, dịch vụ, thương mại và logistics xanh, sạch, hiện đại. Đặc điểm này đòi hỏi đào tạo công chức không chỉ theo logic “quản lý trong ranh giới tỉnh”, mà phải hình thành năng lực điều phối phát triển liên vùng, liên tỉnh, liên ngành; hiệu kinh tế hạ tầng, quy hoạch vùng, kết nối đô thị, logistics và phân công chức năng giữa Bắc Ninh với Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Thái Nguyên, Lạng Sơn và các địa phương lân cận.

Thứ bảy, mục tiêu phát triển đô thị và trở thành thành phố trực thuộc Trung ương làm thay đổi yêu cầu chuẩn đầu ra đào tạo.

Bắc Ninh đặt mục tiêu trở thành thành phố trực thuộc Trung ương trước năm 2030 và đến năm 2045 là thành phố xanh, văn minh, mang đậm bản sắc văn hóa

truyền thống; đồng thời định hướng phát triển các chức năng cấp vùng như trung tâm đổi mới sáng tạo, công nghiệp công nghệ cao, bán dẫn, AI, logistics, giáo dục, đào tạo kỹ thuật và chuyên gia công nghệ. Vì vậy, công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh cần được đào tạo về quản trị đô thị, tài chính đô thị, kinh tế đất đai, phát triển hạ tầng, quản lý đầu tư công quy mô lớn, phát triển đô thị xanh, đô thị thông minh và mô hình tăng trưởng dựa trên đổi mới sáng tạo. Đây là nhóm năng lực có tính “đón đầu”, phục vụ không chỉ nhiệm vụ hiện tại mà còn phục vụ quá trình nâng cấp vị thế hành chính và chức năng vùng của Bắc Ninh.

Thứ tám, chuyển đổi số tạo sức ép đổi mới cả nội dung và phương pháp đào tạo công chức.

Năm 2024, chỉ số chuyển đổi số DTI của Bắc Ninh đạt 0,7474 điểm, đứng thứ 11/34 tỉnh, thành phố; trong đó kinh tế số xếp thứ 2/34, nhưng chính quyền số còn xếp thứ 29/34. Điều này cho thấy Bắc Ninh có nền tảng kinh tế số mạnh, nhưng năng lực vận hành chính quyền số vẫn cần tiếp tục hoàn thiện. Do đó, đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh cần tích hợp kỹ năng sử dụng dữ liệu, dịch vụ công trực tuyến, quản trị quy trình số, an toàn thông tin, phân tích dữ liệu kinh tế, trợ lý ảo, AI, hệ thống báo cáo số và quản lý điều hành dựa trên dữ liệu. Đào tạo cũng cần chuyển sang mô hình kết hợp trực tiếp và trực tuyến, học theo tình huống, học qua dữ liệu thực tế của địa phương và đánh giá bằng sản phẩm công vụ.

Thứ chín, áp lực phát triển xanh, bảo vệ môi trường và kinh tế tuần hoàn ảnh hưởng trực tiếp đến nội dung đào tạo công chức kinh tế.

Giai đoạn 2021-2025, Bắc Ninh xác định bảo vệ môi trường là nhiệm vụ trọng tâm song hành với phát triển kinh tế, tập trung xử lý điểm ô nhiễm, nâng cao chất lượng môi trường sống và tạo nền tảng cho tăng trưởng xanh, kinh tế tuần hoàn. Tỉnh cũng đặt trọng tâm xử lý ô nhiễm làng nghề, khu dân cư, khu công nghiệp, cụm công nghiệp; thúc đẩy thu gom, xử lý chất thải, quan trắc môi trường và chuyển đổi mô hình sản xuất. Vì vậy, đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh cần bổ sung kiến thức về tăng trưởng xanh, kinh tế tuần hoàn, quản lý môi trường trong khu công nghiệp, tiêu chuẩn phát thải, quản lý rủi ro môi trường, tài chính xanh và lồng ghép tiêu chí môi trường vào thẩm định dự án đầu tư.

Tóm lại, đặc điểm nổi bật của Bắc Ninh giai đoạn 2021-2025 là sự kết hợp giữa quy mô kinh tế lớn, công nghiệp hóa sâu, hội nhập FDI mạnh, thương mại và logistics phát triển, chuyển đổi số nhanh, áp lực phát triển xanh cao và thay đổi lớn về tổ chức hành chính sau hợp nhất. Những đặc điểm này làm cho đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp tỉnh ở Bắc Ninh phải được thiết kế theo hướng thực chất hơn, gắn với vị trí việc làm, chuẩn đầu ra, quy hoạch cán bộ và yêu cầu vận hành chính quyền hai cấp. Nội dung đào tạo cần chuyển từ kiến thức hành chính phổ quát sang năng lực quản trị phát triển địa phương hiện đại, bao gồm quản trị công nghiệp, FDI, đầu tư công, tài chính ngân sách, quy hoạch vùng, chính quyền số, kinh tế xanh và phục vụ doanh nghiệp, người dân trong một không gian phát triển mới.

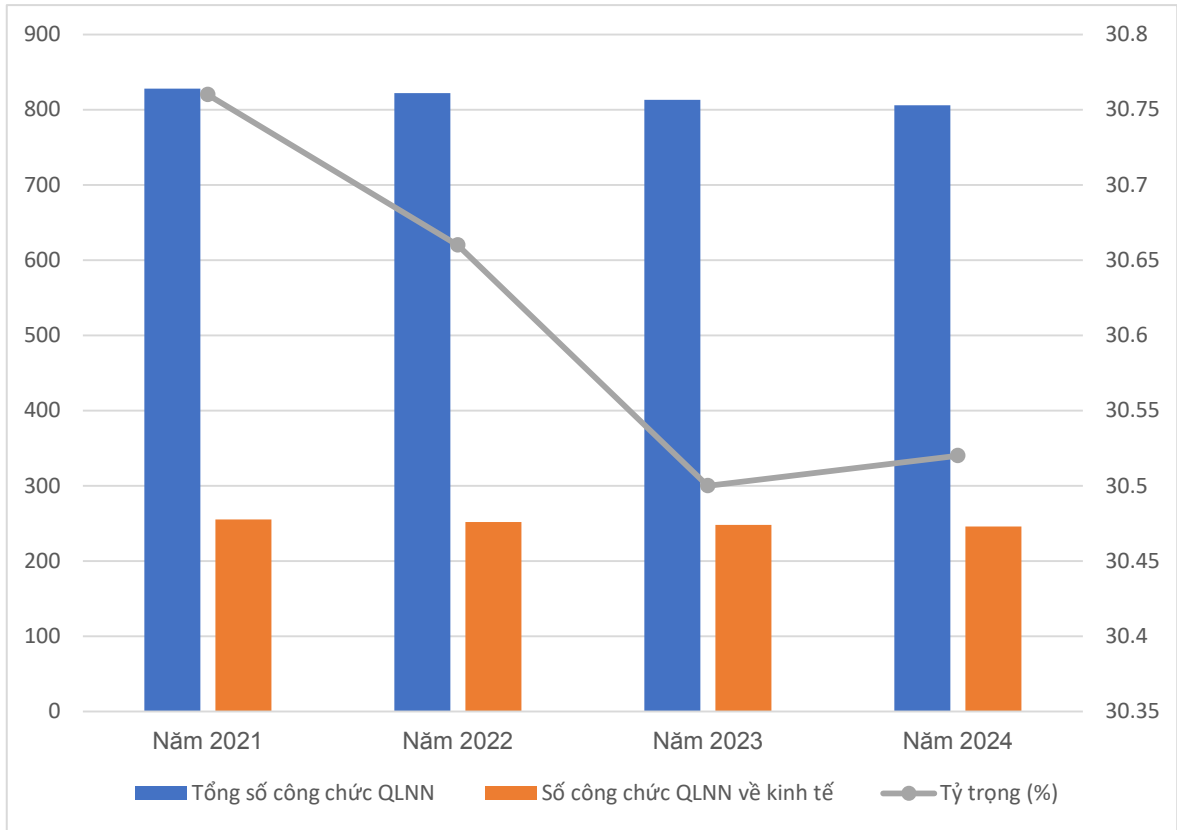
3.2. TÌNH HÌNH ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH GIAI ĐOẠN 2021-2024

3.2.1. Về số lượng

Trong giai đoạn 2021-2024, công tác quản lý và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức ở Bắc Ninh diễn ra trong bối cảnh cả nước đẩy mạnh thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW (2017) về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, cùng với các văn bản hướng dẫn của Chính phủ và Bộ Nội vụ về tinh giản biên chế. Đối với Bắc Ninh - một tỉnh công nghiệp phát triển nhanh, đang hướng tới mục tiêu trở thành thành phố trực thuộc Trung ương vào năm 2027 - yêu cầu vừa tinh giản bộ máy, vừa nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt trong lĩnh vực kinh tế, trở thành nhiệm vụ cấp thiết.

Trong bối cảnh đó, số lượng công chức hành chính toàn tỉnh có xu hướng giảm dần, từ 829 người năm 2021 xuống còn 806 người năm 2024, giảm 23 người (tương ứng 2,8%). Đây là bước đi phù hợp với chủ trương tinh giản, thể hiện quyết tâm của địa phương trong việc kiện toàn tổ chức bộ máy hành chính. Đối với đội ngũ công chức QLNN về kinh tế - lực lượng nòng cốt tham mưu và triển khai các chính sách phát triển kinh tế - xã hội, số lượng cũng giảm từ 255 người năm 2021 xuống 246 người năm 2024, tức giảm 9 người (3,5%). Mặc dù giảm nhanh hơn so

với tốc độ giảm chung, nhưng tỷ trọng của lực lượng này trong tổng số công chức toàn tỉnh vẫn duy trì ổn định quanh mức 30%.



Hình 3.1: Số lượng công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

Điều này cho thấy Bắc Ninh vừa bảo đảm thực hiện chủ trương tinh giản, vừa duy trì sự cân đối hợp lý về nhân lực cho lĩnh vực kinh tế - trụ cột phát triển của địa phương. Tuy nhiên, sự giảm nhẹ về số lượng cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nâng cao chất lượng, năng lực và hiệu quả thực thi công vụ của đội ngũ công chức kinh tế, để đáp ứng khối lượng và tính chất công việc ngày càng phức tạp trong bối cảnh tỉnh đẩy mạnh công nghiệp hóa, đô thị hóa và hội nhập quốc tế.

3.2.2. Về cơ cấu

Trong giai đoạn 2021-2024, cơ cấu đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tỉnh Bắc Ninh có sự biến đổi đáng chú ý theo các tiêu chí độ tuổi, giới tính, vị trí và đơn

vị công tác. Những thay đổi này vừa phản ánh xu hướng tất yếu của quá trình công nghiệp hóa - đô thị hóa, vừa cho thấy tác động từ chính sách tinh giản biên chế, sắp xếp tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức.

a) Cơ cấu độ tuổi

Số liệu cho thấy sự dịch chuyển rõ nét từ nhóm công chức trẻ sang nhóm lớn tuổi. Nhóm dưới 30 tuổi duy trì ở mức rất thấp (12-13 người, chiếm chưa đến 5% tổng số), phản ánh sự hạn chế trong công tác tuyển dụng mới. Nhóm 30-40 tuổi giảm mạnh từ 127 người (2021) xuống 91 người (2024), tỷ trọng giảm từ 49,8% xuống 37,0%. Ngược lại, nhóm trên 50-60 tuổi tăng gần gấp đôi, từ 35 người (2021) lên 66 người (2024), chiếm 26,8%. Nhóm 40-50 tuổi duy trì ổn định quanh 31%.

Bảng 3.3: Cơ cấu độ tuổi của công chức quản lý kinh tế giai đoạn 2021-2024

TT	Độ tuổi	2021	2022	2023	2024
1	Dưới 30	13	13	12	12
2	Từ 30 đến 40	127	124	106	91
3	Trên 40 đến 50	80	68	78	77
4	Trên 50 đến 60	35	47	52	66
	Tổng	255	252	248	246

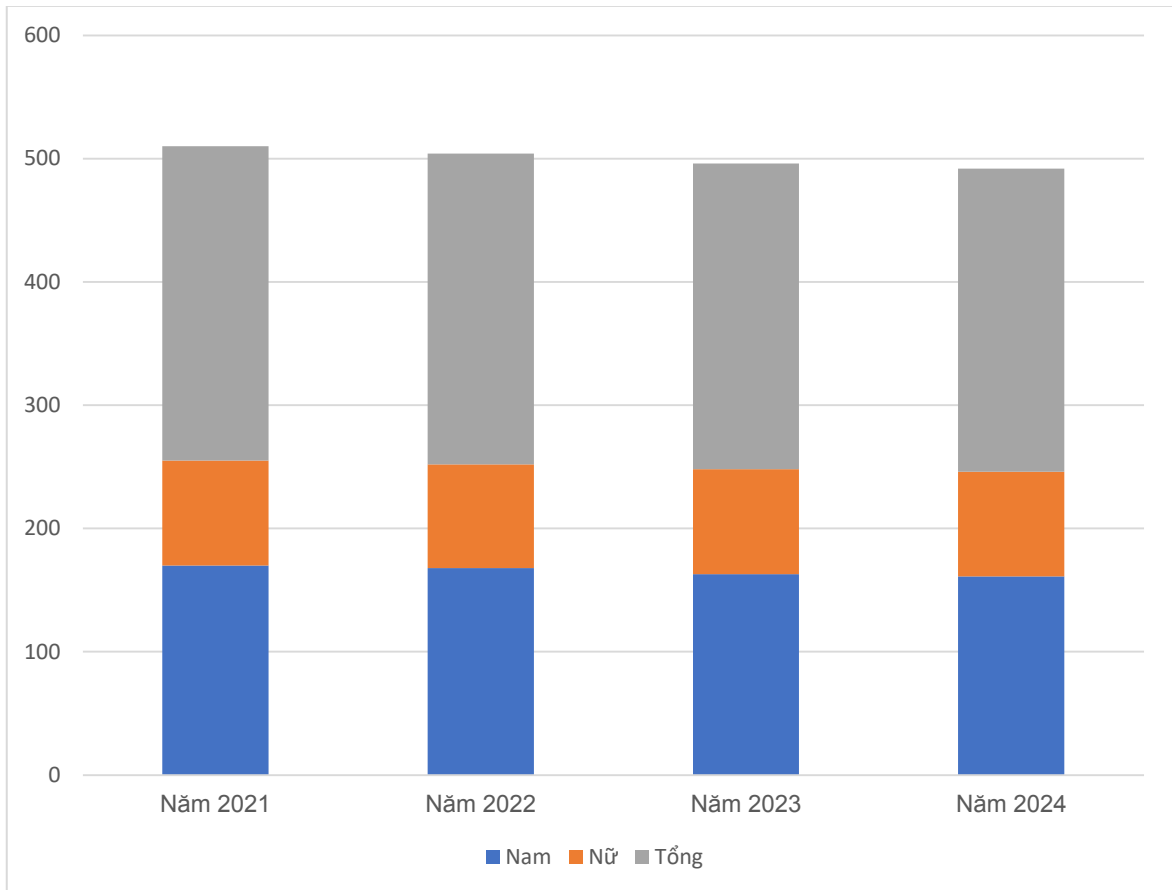
Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

Xu hướng già hóa đặt ra nguy cơ thiếu hụt lực lượng kế cận, trong khi năng lực đổi mới thường gắn liền với thế hệ trẻ. Nguyên nhân chủ yếu đến từ việc hạn chế tuyển dụng mới theo chủ trương tinh giản biên chế, cùng với hiện tượng công chức trẻ chuyển dịch sang khu vực tư nhân có thu nhập và cơ hội nghề nghiệp hấp dẫn hơn.

b) Cơ cấu giới tính

Trong giai đoạn 2021-2024, cơ cấu giới tính hầu như không thay đổi, nam giới chiếm khoảng 65-67%, nữ giới 33-35%. Điều này phản ánh đặc thù lĩnh vực quản lý kinh tế đòi hỏi cường độ công việc cao, thường xuyên tiếp xúc với doanh

nghiệp, dự án và công tác thanh tra - kiểm tra. Tuy nhiên, sự mất cân đối giới tính cũng cho thấy cần có chính sách khuyến khích sự tham gia nhiều hơn của nữ giới, nhất là ở các vị trí lãnh đạo và chuyên môn.

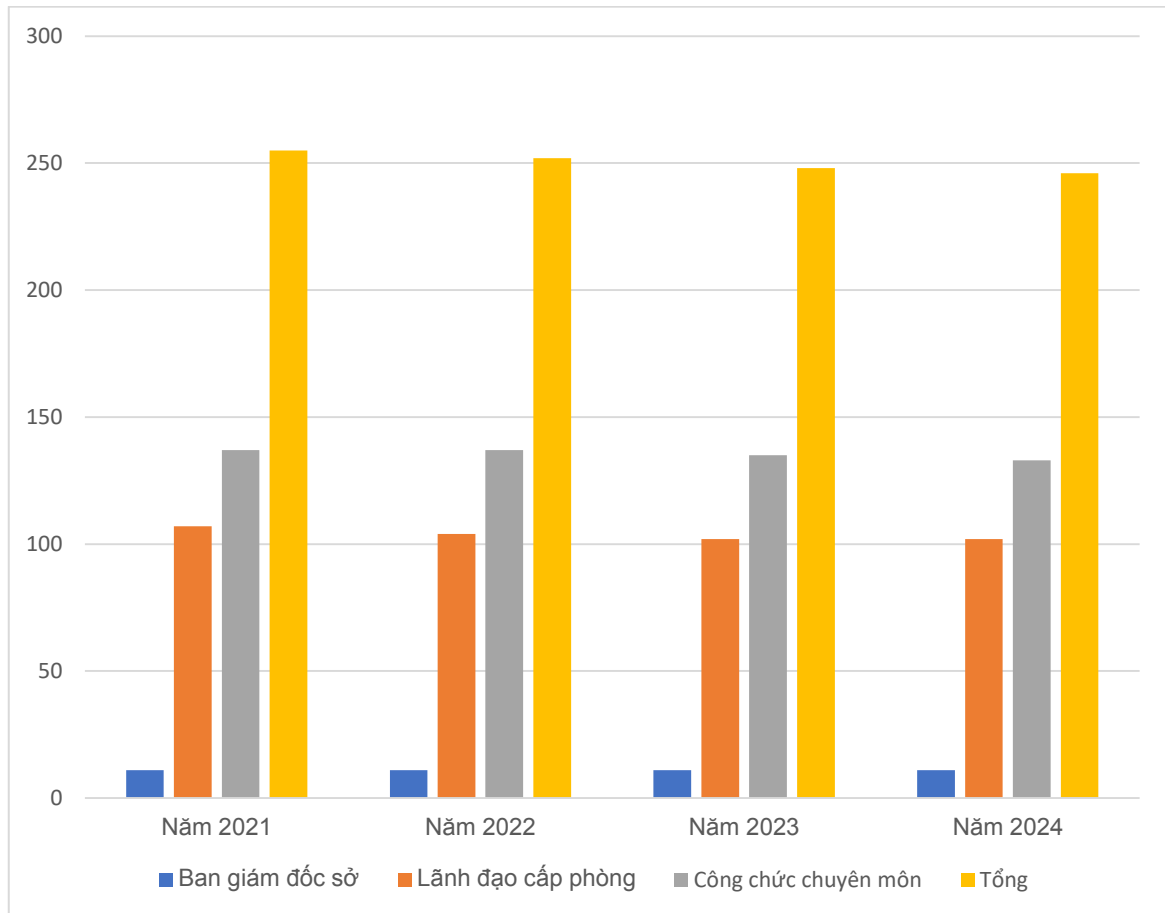


Hình 3.2: Cơ cấu giới tính của công chức quản lý kinh tế giai đoạn 2021-2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

c) Cơ cấu theo vị trí công tác

Đội ngũ công chức kinh tế tập trung nhiều nhất ở vị trí chuyên môn (54,1% năm 2024) và lãnh đạo cấp phòng (41,5%). Ban giám đốc sở duy trì ổn định 11 người (4,5%). Tỷ lệ lãnh đạo cấp phòng khá cao, phản ánh đặc thù Bắc Ninh là tỉnh công nghiệp trọng điểm, khối lượng công việc lớn, đòi hỏi nhiều phòng ban chức năng. Tuy nhiên, cơ cấu này cũng đặt ra yêu cầu tinh gọn tầng nấc trung gian để tránh tình trạng “quá tải lãnh đạo, thiếu chuyên môn”.

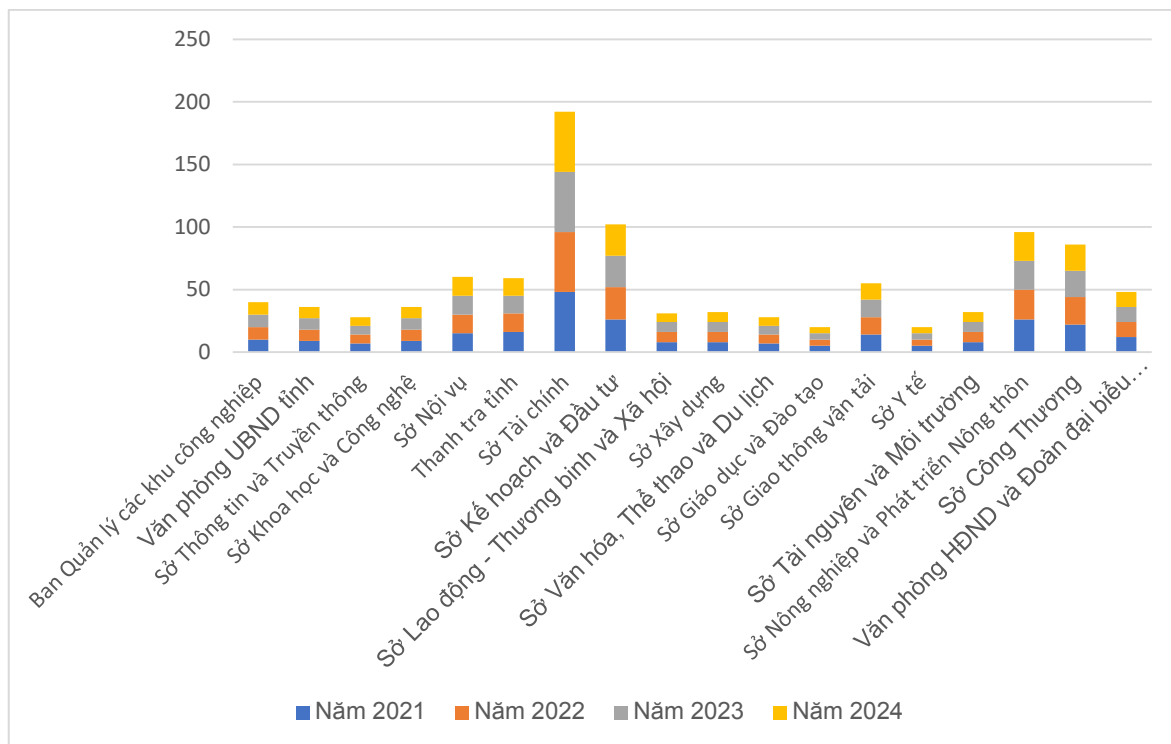


Hình 3.3: Cơ cấu theo vị trí công tác trong cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

d) Cơ cấu theo đơn vị công tác

Sự phân bổ công chức kinh tế cho thấy các đơn vị chủ lực tập trung đông nhân lực, đặc biệt là Sở Tài chính (48 người, 19,5%), Sở Kế hoạch và Đầu tư (25 người, 10,2%), Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (23 người, 9,3%) và Sở Công Thương (21 người, 8,5%). Đây đều là những cơ quan giữ vai trò điều hành kinh tế vĩ mô của tỉnh. Các sở ngành còn lại duy trì số lượng nhỏ (dưới 15 người), chủ yếu phục vụ quản lý chuyên ngành và phối hợp liên ngành.



Hình 3.4: Cơ cấu theo đơn vị công tác trong cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

Cơ cấu này phản ánh sự tập trung hợp lý vào những ngành, lĩnh vực trụ cột, phù hợp với định hướng phát triển công nghiệp - dịch vụ - nông nghiệp công nghệ cao của Bắc Ninh. Tuy nhiên, vẫn còn sự mất cân đối, một số đơn vị có khối lượng công việc lớn (như Ban Quản lý các KCN, Sở KH&ĐT) nhưng biên chế hạn chế, dễ dẫn đến tình trạng quá tải.

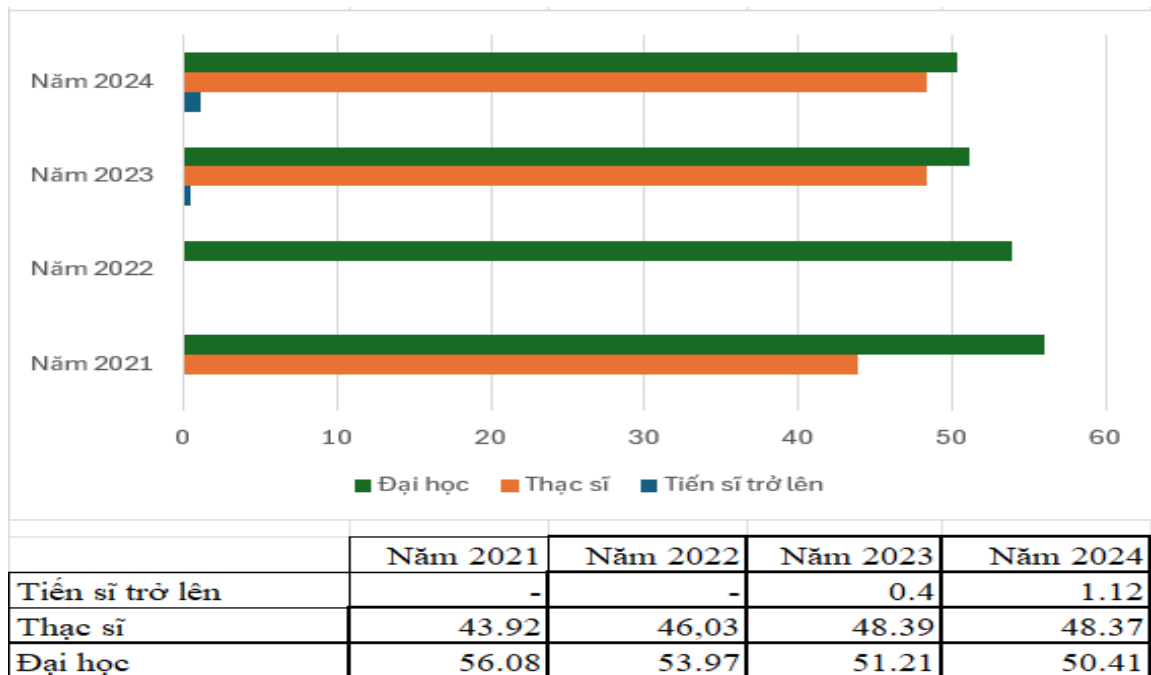
Nhìn chung, cơ cấu đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 có sự hợp lý tương đối nhưng cũng bộc lộ nhiều vấn đề: xu hướng già hóa, thiếu hụt lực lượng kế cận, mất cân đối giới tính, tỷ lệ lãnh đạo cấp phòng cao và sự phân bổ chưa đồng đều giữa các sở ngành. Những đặc điểm này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý kinh tế trong hiện tại, mà còn đặt ra yêu cầu cấp bách về chiến lược đào tạo, tuyển dụng và bố trí nhân sự để xây dựng đội ngũ công chức vừa có chuyên môn cao, vừa có cơ cấu hợp lý, đáp ứng được yêu cầu phát triển Bắc Ninh trong giai đoạn tới.

3.2.2. Về chất lượng

Chất lượng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 nhìn chung được cải thiện rõ rệt, thể hiện ở trình độ chuyên môn, trình độ LLCT, năng lực tin học - ngoại ngữ, cũng như hiệu quả thực thi công vụ.

Trình độ chuyên môn

Đội ngũ công chức kinh tế của tỉnh có trình độ chuyên môn khá cao, với 100% đạt chuẩn từ đại học trở lên. Đến năm 2024, trong tổng số 246 công chức kinh tế cấp tỉnh, có 119 thạc sĩ (đạt tỷ lệ 48,37%), 124 cử nhân đại học (50,41%), và 3 tiến sĩ (1,12%). So với năm 2021, số thạc sĩ tăng 9 người, phản ánh xu hướng nâng cao trình độ sau đại học nhờ chính sách đào tạo, bồi dưỡng của tỉnh. Nhiều công chức đã được tạo điều kiện đi học cao học, chuyên viên cao cấp và các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu; trên 2/3 đã từng tham gia đào tạo dài hạn. Điều này giúp đội ngũ công chức kinh tế Bắc Ninh thuộc nhóm có trình độ chuyên môn cao so với mặt bằng chung cả nước.

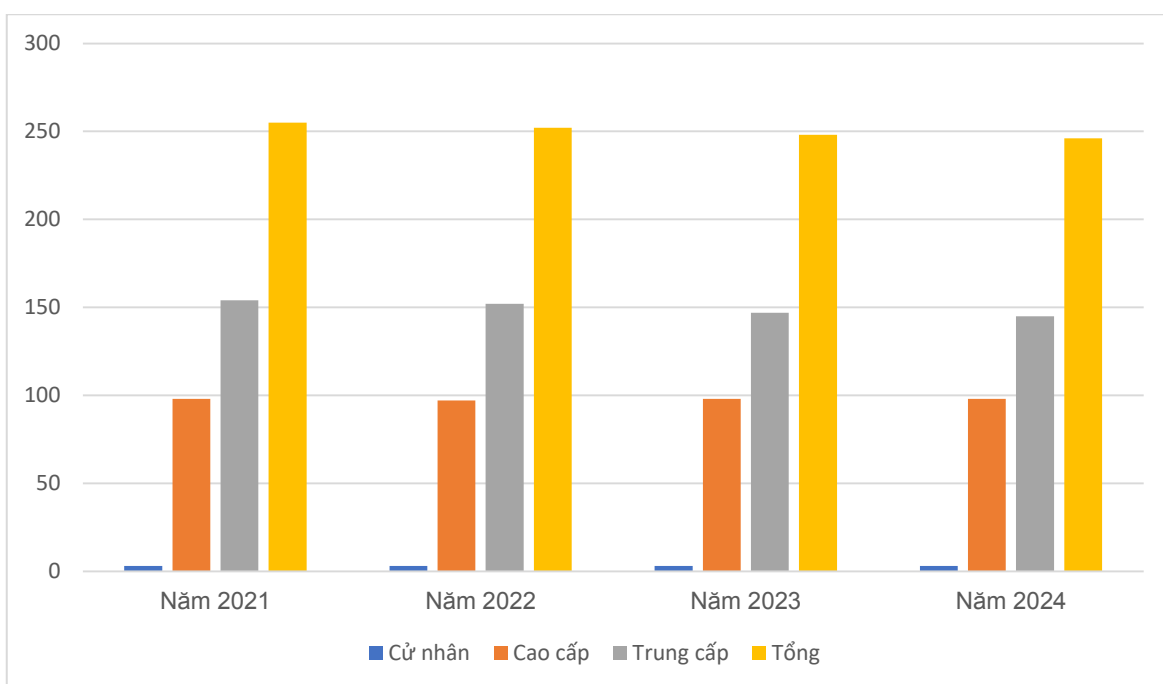


Hình 3.5: Trình độ đào tạo của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

Trình độ lý luận chính trị

Công chức quản lý kinh tế ở Bắc Ninh đảm bảo tốt về tiêu chuẩn chính trị. Năm 2024, trong số 246 công chức, có 98 người (39,8%) có trình độ cao cấp LLCT, 145 người (58,9%) trung cấp, và 3 người có bằng cử nhân chính trị. 100% cán bộ lãnh đạo chủ chốt đạt cao cấp LLCT theo quy định, nhờ đó đội ngũ công chức có sự thống nhất về nhận thức, nắm vững quan điểm, đường lối của Đảng và đáp ứng tiêu chuẩn cán bộ theo quy định. Việc thường xuyên tổ chức các khóa cao cấp, trung cấp lý luận đã giúp chuẩn hóa hệ thống chính trị, góp phần nâng cao năng lực QLNN.



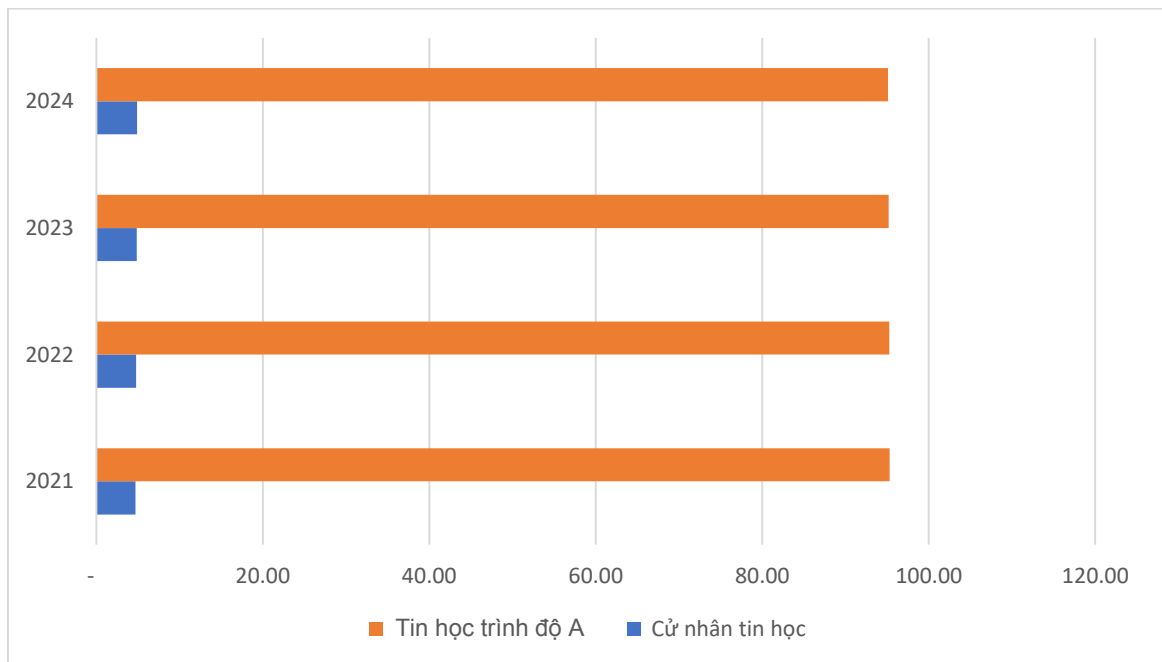
Hình 3.6: Trình độ lý luận chính trị của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

Kỹ năng tin học và ngoại ngữ

Trong bối cảnh Bắc Ninh là tỉnh công nghiệp, hội nhập quốc tế sâu, kỹ năng tin học được chú trọng và đạt kết quả toàn diện. Năm 2024, 100% công chức có chứng chỉ tin học, trong đó 12 người (4,9%) có bằng cử nhân chuyên ngành tin học. Trình độ này đáp ứng tốt yêu cầu quản lý điện tử, góp phần đưa Bắc Ninh vào nhóm dẫn đầu cả nước về cải cách hành chính và chuyển đổi số.

Về ngoại ngữ, đa số công chức đạt bậc 2-3 theo khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc, đáp ứng yêu cầu cơ bản trong công tác. Một bộ phận công chức trẻ tại các sở như Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Công Thương có khả năng sử dụng tiếng Anh thành thạo, trực tiếp tham gia các hoạt động xúc tiến đầu tư và hợp tác quốc tế. Tuy nhiên, tỷ lệ công chức sử dụng ngoại ngữ thường xuyên trong công việc còn hạn chế, chủ yếu tập trung ở nhóm nhỏ, cho thấy cần tiếp tục bồi dưỡng kỹ năng này trong thời gian tới.



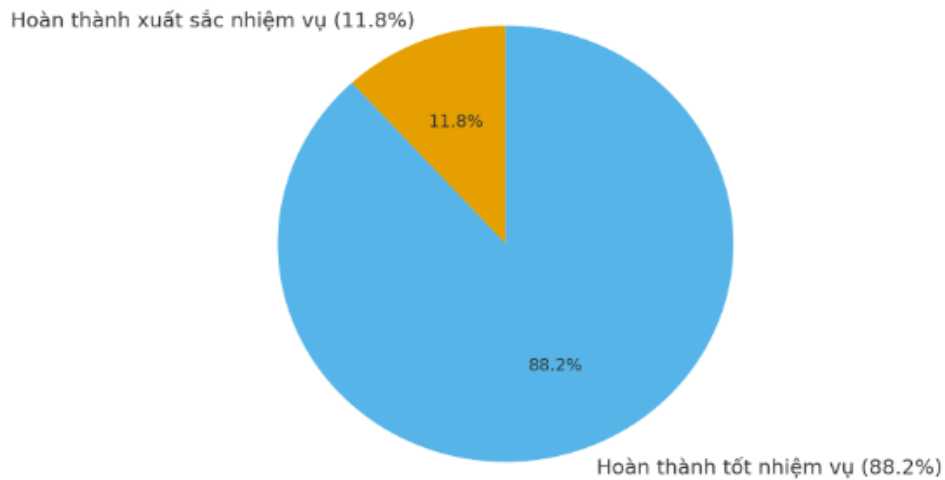
Hình 3.7: Trình độ tin học của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế giai đoạn 2021-2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

Hiệu quả thực thi công việc

Kết quả đánh giá công tác cho thấy đội ngũ công chức kinh tế tỉnh Bắc Ninh duy trì mức độ hoàn thành nhiệm vụ cao. Năm 2024, có 29 công chức (11,8%) hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, 217 công chức (88,2%) hoàn thành tốt, không có trường hợp không hoàn thành. Điều này phản ánh tinh thần trách nhiệm, sự chuyên nghiệp và hiệu quả làm việc của đội ngũ. Nhờ sự đóng góp của hệ thống công chức, Bắc Ninh đã duy trì tốc độ tăng trưởng GRDP cao trong giai đoạn 2021-2022 (tăng 6,9% năm 2021; 8,75% năm 2022), giữ vững vị trí tốp đầu cả nước về nhiều chỉ tiêu kinh tế - xã hội và

cải thiện môi trường kinh doanh. Công tác cải cách hành chính cũng đạt kết quả tích cực, năm 2022 Bắc Ninh đứng thứ 10/63 tỉnh, tăng 4 bậc so với 2021 [32].



Hình 3.8: Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế năm 2024

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu thống kê của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024.

Thực trạng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 cho thấy, mặc dù số lượng công chức có xu hướng giảm theo chủ trương tinh giản biên chế, nhưng tỷ trọng công chức trong lĩnh vực kinh tế vẫn duy trì ổn định ở mức khoảng 30% tổng số công chức hành chính toàn tỉnh. Về cơ cấu, đội ngũ này bao gồm cả công chức lãnh đạo, quản lý và công chức chuyên môn thuộc các sở, ban, ngành kinh tế. Về chất lượng, công chức quản lý kinh tế đã cơ bản đạt chuẩn về chuyên môn, LLCT và tin học. Tỷ lệ công chức có trình độ sau đại học tăng đều qua các năm; 100% có trình độ đại học trở lên và hầu hết lãnh đạo chủ chốt đã hoàn thành chương trình cao cấp LLCT. Năng lực tin học được chuẩn hóa, phục vụ công tác cải cách hành chính và ứng dụng chuyển đổi số trong QLNN.

Từ những kết quả trên có thể khẳng định rằng đội ngũ công chức quản lý kinh tế của tỉnh Bắc Ninh đã và đang được chuẩn hóa, đồng thời đóng vai trò nòng cốt trong hệ thống công vụ địa phương. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để tiếp tục xem xét công tác đào tạo và bồi dưỡng trong các khâu tiếp theo, nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh trong giai đoạn tới.

3.3. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH GIAI ĐOẠN 2021-2024

3.3.1. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024

Lập kế hoạch là công tác có vai trò chuyển hóa nhu cầu đào tạo đã được phân tích thành các mục tiêu, nội dung, phương pháp, nguồn lực và tiêu chí đánh giá cụ thể. Thực tiễn tại Bắc Ninh cho thấy công tác này được cụ thể hóa bằng việc xây dựng kế hoạch trung hạn và hằng năm, với cơ chế phối hợp đa cấp và chỉ tiêu lượng hóa rõ ràng.

- Xác định mục tiêu và nhu cầu đào tạo

Trong giai đoạn 2021-2024, công tác xác định nhu cầu đào tạo của tỉnh Bắc Ninh được triển khai trên nền tảng pháp lý rõ ràng, với phạm vi điều chỉnh bao trùm toàn bộ cán bộ, công chức, viên chức. Nền tảng quan trọng là Quyết định số 12/QĐ-UBND ngày 07/01/2021 phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức giai đoạn 2021-2025 [85], cùng với các kế hoạch hằng năm như Quyết định số 246/QĐ-UBND năm 2021 [86], Quyết định số 390/QĐ-UBND năm 2022 [77], Quyết định số 1706/QĐ-UBND năm 2023 [88], Quyết định số 246/QĐ-UBND năm 2024 [89]. Các văn bản này được ban hành với mục tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức toàn tỉnh, nâng cao năng lực thực thi công vụ và đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội.

Song song với đó, việc xác định nhu cầu còn dựa vào các quy định của Trung ương, đặc biệt là Văn bản hợp nhất số 06/VBHN-BNV ngày 16/08/2022 [16] và Thông tư số 03/2023/TT-BNV [17], trong đó quy định rõ việc đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào tiêu chuẩn chức danh, ngạch công chức, vị trí việc làm và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực. Như vậy, hệ thống văn bản này tạo ra hành lang pháp lý thống nhất, áp dụng cho toàn bộ đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trên địa bàn tỉnh, trong đó đội ngũ công chức QLNN về kinh tế được xác định là một bộ phận trọng tâm cần chú trọng.

Về mục tiêu định lượng, tỉnh đặt ra đến năm 2025 phải bảo đảm 100% cán bộ, công chức đáp ứng tiêu chuẩn trước khi bổ nhiệm; ít nhất 80% được cập nhật kiến thức pháp luật, bồi dưỡng đạo đức công vụ; khoảng 70% được bồi dưỡng kỹ

năng thực thi công vụ; 100% đại biểu HĐND các cấp được bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng trong nhiệm kỳ 2021-2025 [85]. Mặc dù các chỉ tiêu này bao trùm toàn bộ hệ thống, nhưng chúng đặc biệt có ý nghĩa đối với đội ngũ công chức quản lý kinh tế, bởi đây là nhóm nhân sự trực tiếp tham mưu chính sách và triển khai các hoạt động điều hành kinh tế của tỉnh.

Quy trình xác định nhu cầu được thực hiện ở cả ba cấp độ: cấp tỉnh (kế hoạch tổng thể do UBND tỉnh ban hành), cấp sở, ngành (rà soát nhu cầu gắn với chức năng, nhiệm vụ và tiêu chuẩn vị trí việc làm), và cấp cá nhân (đăng ký, tự đánh giá, đề xuất từ lãnh đạo trực tiếp). Trên cơ sở tổng hợp từ dưới lên, Sở Nội vụ thẩm định và trình UBND tỉnh phê duyệt, bảo đảm sự gắn kết giữa định hướng chung và nhu cầu cụ thể của từng đơn vị.

Phương pháp xác định nhu cầu được triển khai kết hợp, bao gồm phân tích công việc và tiêu chuẩn chức danh, khảo sát năng lực hiện tại của công chức, đối chiếu với yêu cầu công việc mới để xác định khoảng trống cần bồi dưỡng. Đối với công chức quản lý kinh tế, nội dung ưu tiên xoay quanh ba nhóm: (i) hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh và vị trí việc làm (LLCT, QLNN, pháp luật kinh tế, quản trị ngân sách công, ngoại ngữ, tin học); (ii) phát triển năng lực đáp ứng yêu cầu mới (tư duy chiến lược, quản trị theo kết quả, chuyển đổi số, liên kết vùng); (iii) nâng cao kỹ năng thực hiện nhiệm vụ thường xuyên (phân tích dữ liệu kinh tế - xã hội, giải ngân đầu tư công, thanh - kiểm tra tài chính công, hỗ trợ doanh nghiệp).

Kết quả xác định nhu cầu cho thấy, tỷ lệ công chức quản lý kinh tế được ghi nhận có nhu cầu đào tạo chiếm trên hai phần ba tổng số đội ngũ, phản ánh tính bao quát và sự chú trọng của tỉnh đối với lĩnh vực này. Đây cũng là cơ sở quan trọng cho việc xây dựng và ban hành kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng hằng năm, đồng thời khẳng định sự liên kết chặt chẽ giữa hệ thống văn bản chung cho toàn bộ CBCCVC và nhu cầu riêng của nhóm công chức quản lý kinh tế - một bộ phận then chốt trong thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội tại Bắc Ninh.

Có thể thấy, trong giai đoạn 2021-2024, công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Bắc Ninh đã được triển khai trên nền tảng pháp lý đồng bộ, áp dụng cho toàn bộ cán bộ, công chức, viên chức, trong đó đội ngũ công chức QLNN về kinh tế là một

bộ phận trọng tâm. Quy trình từ cấp tỉnh đến cấp sở, ngành và cá nhân đã bảo đảm việc nhận diện nhu cầu đào tạo tương đối toàn diện, bám sát yêu cầu chuẩn hóa chức danh, nâng cao năng lực thực thi công vụ và đáp ứng các đòi hỏi mới của quá trình phát triển kinh tế - xã hội, hội nhập và chuyển đổi số. Kết quả xác định nhu cầu đã trở thành cơ sở trực tiếp cho công tác lập kế hoạch đào tạo hằng năm, tạo tiền đề để quá trình đào tạo được tổ chức có hệ thống, phù hợp và hiệu quả hơn trong thực tiễn.

Lập kế hoạch đào tạo

Hoạt động lập kế hoạch đào tạo được thực hiện theo cơ chế kết hợp từ trên xuống và từ dưới lên. UBND tỉnh ban hành kế hoạch trung hạn, trên cơ sở đó các sở, ban, ngành rà soát nhu cầu cụ thể, xây dựng đề xuất đào tạo chi tiết cho công chức thuộc đơn vị mình. Sở Nội vụ giữ vai trò cơ quan đầu mối, chịu trách nhiệm thẩm định, cân đối chỉ tiêu và kinh phí, sau đó trình UBND tỉnh phê duyệt. Cách làm này giúp kế hoạch vừa phản ánh định hướng chung, vừa gắn với nhu cầu thực tiễn của từng cơ quan, đơn vị.

- Kế hoạch trung hạn

Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Ninh đã ban hành Quyết định số 12/QĐ-UBND ngày 07/01/2021 phê duyệt kế hoạch đào tạo cán bộ, công chức, viên chức giai đoạn 2021-2025. Văn bản này đề ra các mục tiêu chuẩn hóa toàn diện đội ngũ, như bảo đảm 100% công chức đáp ứng tiêu chuẩn ngạch, chức danh trước khi bổ nhiệm; trên 80% công chức được cập nhật kiến thức pháp luật, đạo đức công vụ; khoảng 70% công chức được bồi dưỡng kỹ năng, phương pháp thực thi công vụ; và 100% đại biểu HĐND các cấp được bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng trong nhiệm kỳ 2021-2026 (UBND tỉnh Bắc Ninh, 2021a). Mặc dù áp dụng chung cho toàn bộ cán bộ, công chức, viên chức, song các chỉ tiêu này có ý nghĩa đặc biệt đối với công chức quản lý kinh tế - nhóm thường xuyên tham gia các lớp đào tạo chuyên sâu về ngân sách công, đầu tư, xúc tiến thương mại và quản trị kinh tế số.

- Kế hoạch hằng năm

Từ kế hoạch trung hạn, UBND tỉnh ban hành kế hoạch hằng năm, trong đó nêu rõ số lượng lớp, đối tượng, nội dung và dự toán kinh phí.

Năm 2021, theo Quyết định số 246/QĐ-UBND ngày 12/3/2021, toàn tỉnh tổ chức 41 lớp với 7.446 lượt học viên, tổng kinh phí hơn 4,6 tỷ đồng. Nội dung tập trung vào chuẩn hóa tiêu chuẩn ngạch, chức danh, LLCT, QLNN, ngoại ngữ, tin học và kỹ năng công vụ. Riêng nhóm công chức kinh tế đã tham gia nhiều lớp quan trọng về quản lý tài chính, đầu tư công, Luật Doanh nghiệp, Luật PPP và ISO 9001:2015.

Bảng 3.4: Các lớp đào tạo, bồi dưỡng liên quan đến công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh (2021)

TT	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng	Đối tượng chính	Số lớp	Số học viên	Thời lượng	Kinh phí (nghìn đồng)	Cơ quan thực hiện
1	Bồi dưỡng lãnh đạo cấp sở và tương đương	CBCC giữ/chờ quy hoạch lãnh đạo cấp sở (trong đó có các sở lĩnh vực kinh tế)	1	80	15 ngày	614.800	Sở Nội vụ
2	Bồi dưỡng lãnh đạo cấp phòng và tương đương	CBCC giữ/chờ quy hoạch lãnh đạo cấp phòng các sở, ngành (trong đó có các sở kinh tế)	1	80	20 ngày	338.400	Sở Nội vụ
3	Tập huấn công tác quản lý quy hoạch, quản lý dự án đầu tư xây dựng	Lãnh đạo, công chức Sở Xây dựng, các sở ngành liên quan, phòng Kinh tế/Hạ tầng huyện, xã	1	299	01 ngày	37.840	Sở Xây dựng
4	Tập huấn công tác quản lý tài chính; tài sản công	Công chức Sở Tài chính và phòng TC-KH huyện, TP	1	75	02 ngày	33.750	Sở Tài chính
5	Tập huấn công tác quản lý tài chính ngân sách	Công chức tài chính - kế toán cấp huyện, xã; phòng TC-KH	1	280	01 ngày	109.600	Sở Tài chính
6	Bồi dưỡng, phổ biến Luật Đầu tư công	CBCC cấp tỉnh, huyện, xã (trong đó có công chức lĩnh vực kinh tế - đầu tư)	2	410	01 ngày	38.855	Sở KH&ĐT

TT	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng	Đối tượng chính	Số lớp	Số học viên	Thời lượng	Kinh phí (nghìn đồng)	Cơ quan thực hiện
7	Tập huấn, phổ biến Luật Doanh nghiệp 2021	CBCC cấp tỉnh, huyện (lĩnh vực kinh tế)	1	70	01 ngày	14.030	Sở KH&ĐT
8	Bồi dưỡng Luật Đầu tư theo phương thức PPP	CBCC cấp tỉnh, huyện (lĩnh vực đầu tư - kinh tế)	1	118	01 ngày	23.054	Sở KH&ĐT
9	Tập huấn Luật Đầu tư 2021	CBCC cấp tỉnh, huyện (lĩnh vực đầu tư - kinh tế)	1	70	01 ngày	15.990	Sở KH&ĐT
10	Bồi dưỡng ISO 9001:2015, kỹ năng quản lý chất lượng trong CQHC	Công chức các cơ quan quản lý hành chính (bao gồm sở ngành kinh tế)	2	344	01 ngày	32.320	Sở KH&CN

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Quyết định số 246/QĐ-UBND ngày 12/3/2021.

Năm 2022, UBND tỉnh ban hành Quyết định số 390/QĐ-UBND, triển khai 57 lớp với 8.785 học viên, tổng kinh phí hơn 3 tỷ đồng. Điểm nổi bật là các khóa đào tạo cho công chức ngành kinh tế tập trung vào kiến thức quản lý đầu tư công, đấu thầu, PPP, công nghiệp hỗ trợ và quản lý tài chính công.

Bảng 3.5: Các lớp đào tạo, bồi dưỡng liên quan đến công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh (2022)

TT	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng	Đối tượng chính	Số lớp	Số HV	Thời lượng	Kinh phí (nghìn đồng)	Cơ quan thực hiện
I. Chuyển tiếp từ 2021							
1	Tập huấn bồi dưỡng các văn bản QPPL sửa đổi về CBCC	Lãnh đạo, chuyên viên các sở ngành; trong đó có sở lĩnh vực kinh tế	1	208	02 ngày	48.760	Sở Nội vụ

TT	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng	Đối tượng chính	Số lớp	Số HV	Thời lượng	Kinh phí (nghìn đồng)	Cơ quan thực hiện
II. Kế hoạch năm 2022							
2	Bồi dưỡng kiến thức QLNN trước khi bổ nhiệm lãnh đạo cấp phòng	CBCC giữ/quy hoạch lãnh đạo cấp phòng các sở, ngành (có sở kinh tế)	2	140	20 ngày	622.300	Sở Nội vụ
3	Bồi dưỡng kiến thức QLNN trước khi bổ nhiệm lãnh đạo cấp sở	CBCC giữ/quy hoạch lãnh đạo cấp sở (các sở KH&ĐT, Tài chính, Công Thương...)	1	50	15 ngày	433.050	Sở Nội vụ
4	Bồi dưỡng phổ biến, hướng dẫn nghiệp vụ Luật Đầu thầu	CBCC cấp tỉnh, huyện (có công chức KH&ĐT, Tài chính, Xây dựng)	1	226	01 ngày	24.998	Sở KH&ĐT
5	Tập huấn Thông tư về lựa chọn nhà đầu tư dự án PPP, dự án có sử dụng đất	CBCC cấp tỉnh, huyện (lĩnh vực đầu tư - kinh tế)	1	85	01 ngày	18.955	Sở KH&ĐT
6	Bồi dưỡng pháp luật về phát triển công nghiệp hỗ trợ 2022	Công chức Sở Công Thương, phòng Kinh tế/Kinh tế hạ tầng huyện, thành phố	1	48	01 ngày	9.140	Sở Công Thương
7	Tập huấn quản lý quy hoạch, quản lý dự án đầu tư xây dựng	Lãnh đạo, chuyên viên các sở ngành liên quan; phòng Kinh tế - Hạ tầng huyện	1	300	01 ngày	36.920	Sở Xây dựng
8	Tập huấn công tác quản lý tài chính	Công chức Sở Tài chính, phòng TC-KH huyện	1	101	01 ngày	39.870	Sở Tài chính

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Quyết định số 390/QĐ-UBND ngày 19/4/2022.

Năm 2023, UBND tỉnh tiếp tục ban hành Quyết định số 1706/QĐ-UBND ngày 30/12/2022 phê duyệt kế hoạch đào tạo năm 2023. Theo đó, có 26 lớp với 3.172 lượt học viên, tổng kinh phí hơn 1,18 tỷ đồng. Nội dung đào tạo được mở rộng với các chuyên đề về chuyển đổi số, quản lý dự án đầu tư, hỗ trợ doanh nghiệp và quản lý môi trường kinh doanh.

Bảng 3.6: Các lớp đào tạo, bồi dưỡng liên quan đến công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh (2023)

TT	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng	Đối tượng chính	Số lớp	Số HV	Thời lượng	Kinh phí (nghìn đồng)	Cơ quan thực hiện
1	Bồi dưỡng kiến thức QLNN trước khi bổ nhiệm lãnh đạo cấp phòng	CBCC giữ/quy hoạch lãnh đạo cấp phòng các sở, ngành (có sở kinh tế)	2	140	20 ngày	622.300	Sở Nội vụ
2	Bồi dưỡng kiến thức QLNN trước khi bổ nhiệm lãnh đạo cấp sở	CBCC giữ/quy hoạch lãnh đạo cấp sở (KH&ĐT, Tài chính, Công Thương...)	1	50	15 ngày	433.050	Sở Nội vụ
3	Bồi dưỡng, hướng dẫn nghiệp vụ về Luật Đấu thầu	CBCC cấp tỉnh, huyện (có công chức KH&ĐT, Tài chính, Xây dựng)	1	226	01 ngày	24.998	Sở KH&ĐT
4	Tập huấn lựa chọn nhà đầu tư dự án PPP, dự án sử dụng đất	CBCC cấp tỉnh, huyện (lĩnh vực đầu tư - kinh tế)	1	85	01 ngày	18.955	Sở KH&ĐT
5	Bồi dưỡng pháp luật về phát triển công nghiệp hỗ trợ	Công chức Sở Công Thương, phòng Kinh tế/Kinh tế hạ tầng huyện, TP	1	48	01 ngày	9.140	Sở Công Thương
6	Tập huấn quản lý quy hoạch, quản lý dự án đầu tư xây dựng	Lãnh đạo, chuyên viên các sở ngành liên quan; phòng Kinh tế - Hạ tầng huyện	1	300	01 ngày	36.920	Sở Xây dựng
7	Tập huấn công tác quản lý tài chính	Công chức Sở Tài chính, phòng TC-KH huyện	1	101	01 ngày	39.870	Sở Tài chính

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Quyết định số 1706/QĐ-UBND ngày 30/12/2022.

Năm 2024, UBND tỉnh ban hành Quyết định số 246/QĐ-UBND ngày 12/3/2024 phê duyệt kế hoạch đào tạo năm 2024, triển khai 17 lớp với 2.611 học viên. Điểm mới là chương trình được bổ sung các kỹ năng về quản lý dự án đầu tư, quản trị kinh tế số và xúc tiến đầu tư quốc tế, phù hợp với định hướng hội nhập và phát triển bền vững của tỉnh [89].

Có thể khái quát rằng công tác lập kế hoạch đào tạo tại Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 thể hiện ba đặc điểm nổi bật. Thứ nhất, tỉnh áp dụng phương thức cuốn chiếu: kế hoạch trung hạn 5 năm làm khung định hướng, trong khi các kế hoạch từng năm được điều chỉnh linh hoạt theo điều kiện thực tiễn và nguồn lực. Thứ hai, các kế hoạch được lượng hóa bằng chỉ tiêu cụ thể về số lớp, số học viên, nội dung và kinh phí, qua đó tạo cơ sở cho công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá. Thứ ba, nội dung đào tạo không ngừng được cập nhật, gắn với vị trí việc làm và yêu cầu mới như ngoại ngữ, tin học, chuyên đổi số, quản lý dự án và hỗ trợ doanh nghiệp.

Như vậy, công tác lập kế hoạch đào tạo cán bộ, công chức, viên chức của tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 vừa mang tính bao quát, vừa có sự chuyên biệt hóa đối với nhóm công chức QLNN về kinh tế. Hệ thống kế hoạch đã cung cấp nền tảng pháp lý, chỉ tiêu cụ thể và nguồn lực cần thiết, góp phần tạo tiền đề quan trọng cho việc tổ chức đào tạo trong thực tiễn.

3.3.2. Công tác tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh

Trong giai đoạn 2021-2024, việc tổ chức thực hiện công tác đào tạo công chức của tỉnh Bắc Ninh được triển khai thống nhất, có hệ thống và gắn kết chặt chẽ từ cấp tỉnh đến cơ sở. Quy trình này bảo đảm sự phối hợp nhiều tầng giữa UBND tỉnh, Sở Nội vụ, Sở Tài chính, các sở, ban, ngành chuyên môn và các cơ sở đào tạo, trong đó đội ngũ công chức QLNN về kinh tế là một bộ phận trọng tâm, thường xuyên được cử tham gia các lớp chuyên đề phục vụ công tác tham mưu, hoạch định và điều hành phát triển kinh tế địa phương.

Thứ nhất, về cơ chế chỉ đạo và phối hợp

Ủy ban nhân dân tỉnh ban hành các quyết định phê duyệt kế hoạch đào tạo hằng năm, giao chỉ tiêu cụ thể cho từng sở, ban, ngành. Sở Nội vụ đóng vai trò

thường trực, thẩm định nhu cầu, đối tượng, nội dung, cân đối ngân sách và tham mưu UBND tỉnh phê duyệt. Các sở ngành, đặc biệt là khối kinh tế (Kế hoạch và Đầu tư, Tài chính, Công Thương, Xây dựng), lập danh sách công chức phù hợp tiêu chuẩn chức danh và vị trí việc làm, đồng thời phối hợp cùng cơ sở đào tạo tổ chức các lớp học.

Thứ hai, về quy trình triển khai

Ngay từ đầu năm, các đơn vị tiến hành rà soát đội ngũ, đăng ký nhu cầu và gửi về Sở Nội vụ tổng hợp. Trên cơ sở đó, UBND tỉnh phê duyệt kế hoạch chi tiết, xác định số lớp, chuyên đề, đối tượng và kinh phí. Sau khi được phê duyệt, Sở Nội vụ gửi quyết định, phân công cơ quan chủ trì và phối hợp với các sở, ngành tổ chức các lớp học. Quá trình thực hiện bao gồm: thông báo học viên, mời giảng viên, chuẩn bị tài liệu, bố trí địa điểm, theo dõi và báo cáo kết quả.

Thứ ba, kết quả thực hiện giai đoạn 2021-2024

Theo báo cáo của Sở Nội vụ, trong 4 năm, toàn tỉnh đã tổ chức 141 lớp đào tạo với 22.014 học viên, tổng kinh phí hơn 9,27 tỷ đồng.

Bảng 3.7: Kết quả đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024

Năm	Số lớp	Số học viên	Kinh phí (đồng)	Văn bản phê duyệt
2021	41	7.446	4.584.899.000	QĐ 246/QĐ-UBND, 01/3/2021
2022	57	8.785	2.994.763.000	QĐ 390/QĐ-UBND, 19/4/2022
2023	26	3.172	1.137.290.000	QĐ 1706/QĐ-UBND, 30/12/2022
2024	17	2.611	554.605.000	QĐ 246/QĐ-UBND, 12/3/2024
Tổng	141	22.014	9.271.557.000	

Nguồn: Báo cáo tổng kết của Sở Nội vụ tỉnh Bắc Ninh (2024).

Thứ tư, về nội dung đào tạo

Trong các lớp tổ chức, nhiều chuyên đề gắn trực tiếp với công tác quản lý kinh tế. Năm 2021, công chức kinh tế tham gia các lớp quản lý tài chính, tài sản công, ngân sách, Luật Doanh nghiệp, Luật Đầu tư công, PPP, ISO 9001:2015. Năm 2022, trọng tâm là đấu thầu, lựa chọn nhà đầu tư dự án PPP, công nghiệp hỗ trợ,

quản lý quy hoạch và đầu tư xây dựng, cùng bồi dưỡng chức danh lãnh đạo khối kinh tế. Năm 2023, nội dung bổ sung chuyển đổi số, quản lý môi trường kinh doanh và hỗ trợ doanh nghiệp, bên cạnh LLCT và QLNN. Năm 2024, chương trình duy trì các lớp chuẩn hóa ngạch, chức danh, đồng thời mở rộng sang quản lý dự án đầu tư, quản trị kinh tế số và xúc tiến đầu tư quốc tế.

Thứ năm, về hình thức đào tạo

Các lớp học trong giai đoạn 2021-2024 được tổ chức với nhiều hình thức nhằm bảo đảm linh hoạt và phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Năm 2021, do ảnh hưởng nghiêm trọng của dịch Covid-19 và quy định cấm xuất nhập cảnh, tỉnh Bắc Ninh không có cán bộ, công chức, viên chức được cử đi bồi dưỡng ở nước ngoài. Toàn bộ hoạt động đào tạo chủ yếu diễn ra theo hình thức tập trung tại tỉnh, một số lớp được tổ chức liên kết ngoài tỉnh, đồng thời bước đầu áp dụng hình thức trực tuyến để bảo đảm tiến độ. Từ năm 2022 trở đi, khi dịch bệnh được kiểm soát, tỉnh bắt đầu triển khai thêm một số khóa đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài đối với cán bộ, công chức theo kế hoạch hoặc theo các chương trình học bổng, đề án liên kết. Song song với đó, hình thức đào tạo kết hợp (blended learning) và các lớp tập huấn trực tuyến được mở rộng, gắn với việc ứng dụng CNTT trong quản lý đào tạo. Ngoài các khóa đào tạo nằm trong kế hoạch thường niên, tỉnh cũng tổ chức thêm những lớp học đột xuất hoặc cử cán bộ, công chức, viên chức tham gia các lớp theo triệu tập, hướng dẫn của bộ, ngành trung ương.

Việc kết hợp giữa đào tạo trực tiếp và đào tạo trực tuyến, đồng thời sử dụng phần mềm quản lý học tập (LMS), nền tảng e-learning và các công cụ đánh giá điện tử đã trở thành xu hướng chủ đạo. Điều này không chỉ đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số trong quản lý công vụ mà còn phù hợp với định hướng được quy định tại Thông tư số 03/2023/TT-BNV về tăng cường ứng dụng CNTT trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức.

Thứ sáu, về nguồn lực thực hiện

Kinh phí được phân bổ từ ngân sách tỉnh, có sự phối hợp cấp phát và quyết toán giữa Sở Nội vụ và Sở Tài chính. Giảng viên được huy động từ nhiều nguồn:

Học viện Hành chính Quốc gia, Trường Chính trị Nguyễn Văn Cừ, các trường đại học và chuyên gia từ bộ, ngành trung ương. Phần lớn giảng viên, báo cáo viên có học hàm, học vị, giàu kinh nghiệm, áp dụng phương pháp giảng dạy tích cực, gắn nội dung đào tạo với thực tiễn, khuyến khích học viên chủ động vận dụng kiến thức vào công việc. Nội dung, chương trình cũng được đổi mới, tập trung chuẩn hóa theo vị trí việc làm, tiêu chuẩn lãnh đạo, quản lý và ngạch công chức. Cơ sở vật chất được bố trí tại hội trường các sở, trường chính trị hoặc cơ sở liên kết, đáp ứng yêu cầu học tập.

Tóm lại, công tác tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo tại Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 được triển khai thống nhất, có sự phối hợp liên ngành, huy động nguồn lực giảng viên chất lượng cao và đa dạng hóa hình thức đào tạo. Đội ngũ công chức quản lý kinh tế được ưu tiên tham gia nhiều lớp chuyên sâu, từ quản lý ngân sách, đầu tư công, PPP, đến chuyển đổi số và xúc tiến đầu tư, góp phần hình thành một bức tranh toàn diện về quá trình tổ chức đào tạo công chức kinh tế trong bối cảnh địa phương hội nhập và phát triển.

3.3.3. Công tác đánh giá kết quả đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh

Trong giai đoạn 2021-2024, công tác đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng công chức QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh được triển khai theo đúng các văn bản hướng dẫn của Nhà nước, bao gồm Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 của Chính phủ [21], Nghị định số 89/2021/NĐ-CP ngày 18/10/2021 của Chính phủ [24], cùng với các hướng dẫn chi tiết tại Thông tư số 03/2023/TT-BNV ngày 31/5/2023 của Bộ Nội vụ [17]. Các văn bản này quy định rõ mục tiêu, nội dung, quy trình và chủ thể tham gia đánh giá chất lượng đào tạo, bảo đảm tính khách quan, công khai và minh bạch.

Thứ nhất, về chủ thể và quy trình đánh giá

Sở Nội vụ là cơ quan đầu mối tham mưu UBND tỉnh, chịu trách nhiệm tổng hợp, báo cáo kết quả đào tạo, bồi dưỡng công chức hằng năm. Các sở, ngành sử dụng công chức (như Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Tài chính, Sở Công Thương, Sở

Xây dựng...) trực tiếp thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo đối với công chức thuộc thẩm quyền quản lý. Các cơ sở đào tạo (Trường Chính trị Nguyễn Văn Cừ, Học viện Hành chính Quốc gia, các trường đại học và trung tâm bồi dưỡng) tiến hành kiểm tra cuối khóa, tổ chức khảo sát ý kiến học viên và tổng hợp phản hồi. Quy trình đánh giá được triển khai theo hai giai đoạn: (i) đánh giá ngay sau khóa học thông qua bài kiểm tra, bài thu hoạch, khảo sát sự hài lòng; (ii) đánh giá sau đào tạo (sau 6-12 tháng) trên cơ sở báo cáo của đơn vị sử dụng công chức và tổng hợp của Sở Nội vụ gửi UBND tỉnh, Bộ Nội vụ theo định kỳ.

Thứ hai, về nội dung đánh giá

Theo quy định, nội dung đánh giá tập trung vào sáu nhóm chính: chương trình, tài liệu đào tạo; học viên tham gia; giảng viên; cơ sở vật chất và điều kiện tổ chức; công tác quản lý lớp học; và hiệu quả vận dụng sau đào tạo. Các tiêu chí cụ thể bao gồm mức độ phù hợp, cập nhật của chương trình; kết quả học tập và ý thức tham gia của học viên; trình độ, phương pháp giảng dạy của giảng viên; điều kiện lớp học, tài liệu; cũng như khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng vào công vụ.

Thứ ba, về kết quả đánh giá theo từng năm

Trong giai đoạn 2021-2024, cùng với việc triển khai kế hoạch đào tạo, tỉnh Bắc Ninh đã thực hiện công tác đánh giá sau đào tạo theo đúng quy trình. Năm 2021, sau các khóa bồi dưỡng được tổ chức, học viên đều được kiểm tra cuối khóa, làm bài thu hoạch và hoàn thành phiếu khảo sát về nội dung chương trình, giảng viên và công tác tổ chức. 100% học viên đạt yêu cầu và được cấp chứng chỉ theo quy định. Năm 2022, công tác đánh giá tập trung vào hai nhóm: kết quả học tập và mức độ hài lòng. Học viên hoàn thành kiểm tra cuối khóa, đồng thời phản hồi về mức độ phù hợp của chương trình đối với công việc. Các phản hồi được tổng hợp và gửi về Sở Nội vụ để báo cáo UBND tỉnh. Năm 2023, theo hướng dẫn mới tại Thông tư số 03/2023/TT-BNV, tỉnh đã triển khai thêm đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Ngoài việc kiểm tra cuối khóa, các đơn vị sử dụng công chức gửi báo cáo về mức độ vận dụng kiến thức, kỹ năng sau 6-12 tháng. Sở Kế hoạch và Đầu tư, trong báo cáo định kỳ, khẳng định đã hoàn thành 100%

kế hoạch và thực hiện đầy đủ quy trình đánh giá, bao gồm phản hồi từ cả học viên và thủ trưởng đơn vị. Năm 2024, việc đánh giá tiếp tục được thực hiện với cả hình thức trực tiếp và trực tuyến. Phiếu khảo sát điện tử, hệ thống LMS và phần mềm quản lý học tập được áp dụng trong nhiều lớp để ghi nhận ý kiến phản hồi, song song với các công cụ truyền thống. Nhờ đó, dữ liệu đánh giá được tổng hợp nhanh hơn, phục vụ cho việc báo cáo và quản lý.

Thứ tư, về công cụ và hình thức đánh giá

Các công cụ chủ yếu được sử dụng gồm: bài kiểm tra cuối khóa, bài thu hoạch, phiếu khảo sát mức độ hài lòng, báo cáo đánh giá của lãnh đạo đơn vị sử dụng công chức và báo cáo tổng hợp định kỳ của Sở Nội vụ. Từ năm 2023, tỉnh đã bắt đầu áp dụng khảo sát trực tuyến và hệ thống LMS, giúp thu thập phản hồi điện tử, tiết kiệm thời gian, chi phí và phù hợp với định hướng chuyển đổi số trong quản lý công vụ.

Có thể thấy, trong giai đoạn 2021-2024, công tác đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tỉnh Bắc Ninh đã được triển khai đồng bộ theo quy định của Chính phủ và Bộ Nội vụ. Quy trình đánh giá được thực hiện thường xuyên, có sự phối hợp của nhiều chủ thể và sử dụng kết hợp cả phương pháp truyền thống lẫn công cụ số. Kết quả này đã tạo cơ sở dữ liệu quan trọng cho việc theo dõi, quản lý và điều chỉnh hoạt động đào tạo trong các giai đoạn tiếp theo.

3.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ CỦA TỈNH BẮC NINH GIAI ĐOẠN 2021-2024

3.4.1. Đánh giá thực trạng đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 thông qua khảo sát

Trong giai đoạn 2021-2024, công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại tỉnh Bắc Ninh diễn ra trong bối cảnh đặc thù, chịu tác động từ đại dịch COVID-19 và yêu cầu phục hồi, chuyển đổi số. Nhiều chương trình đào tạo bị gián đoạn trong năm 2021, đặc biệt là các khóa học ở nước ngoài; song sau đó, tỉnh đã đẩy mạnh các hình thức đào tạo kết hợp, tập huấn trực tuyến và đổi mới nội dung nhằm đáp ứng yêu cầu hội nhập và công nghiệp hóa nhanh.

Để đánh giá thực chất hiệu quả đào tạo, luận án thực hiện khảo sát với 387 khách thể (bao gồm công chức khối kinh tế cấp tỉnh, cấp huyện và một số đơn vị phối hợp) nhằm bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho phân phân tích thực trạng tại Chương 3. Thông tin mô tả chi tiết về mẫu khảo sát, cơ cấu mẫu, công cụ khảo sát và quy trình thu thập dữ liệu được trình bày tại Phụ lục 3. Trên cơ sở dữ liệu khảo sát, phân tích được triển khai theo 5 khía cạnh sau đây:

3.4.1.1. Khoảng cách giữa thực trạng đội ngũ công chức với mục tiêu phát triển trong giai đoạn nghiên cứu

Phần này đối chiếu kết quả khảo sát với thực trạng đã nêu tại mục 3.2 và hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo được xây dựng tại mục 2.2.5, bao gồm các nhóm tiêu chí về kết quả học tập, sự thay đổi năng lực, khả năng vận dụng kiến thức vào công việc và tác động đối với phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Kết quả khảo sát cho thấy công tác đào tạo trong giai đoạn 2021-2024 đã góp phần đáp ứng khá tốt yêu cầu chuẩn hóa về trình độ chuyên môn và chính trị của đội ngũ công chức QLNN về kinh tế. Điều này phản ánh mức độ đáp ứng tương đối tốt đối với nhóm tiêu chí về kết quả học tập và tỷ lệ hoàn thành các chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn ngạch, chức danh. Tuy nhiên, các số liệu khảo sát đồng thời cho thấy vẫn tồn tại một số khoảng cách giữa năng lực hiện có của đội ngũ với các yêu cầu năng lực theo định hướng phát triển kinh tế của tỉnh, đặc biệt ở các năng lực liên quan đến hội nhập quốc tế, thích ứng với môi trường kinh tế mới và các kỹ năng quản trị hiện đại. Những khoảng cách này chủ yếu thể hiện ở nhóm tiêu chí về thay đổi năng lực và khả năng vận dụng kiến thức vào thực tiễn công việc. Cụ thể:

Về các loại hình đào tạo đã tham gia: Kết quả khảo sát cho thấy xu hướng ưu tiên rõ rệt đối với các chương trình đào tạo phục vụ chuẩn hóa và bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ cơ bản. Cụ thể, đa số công chức đã tham gia các chương trình đào tạo về CNTT và nghiệp vụ tài chính - quản lý với tỷ lệ rất cao (lần lượt 92,6% và 91,9%). Các chương trình tin học văn phòng (77,5%), trung cấp lý luận chính trị (73,1%) và đào tạo sau đại học (Thạc sĩ/Tiến sĩ) với tỷ lệ 71,6% cũng được triển khai rộng rãi, góp phần củng cố nền tảng năng lực chuyên môn và chính trị của đội ngũ. Đây là những nội dung đào tạo gắn trực tiếp với yêu cầu chuẩn hóa theo tiêu chuẩn ngạch công chức và

tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý. Theo hệ tiêu chí đánh giá tại mục 2.2.5, các chương trình này chủ yếu góp phần nâng cao kết quả học tập và đáp ứng tiêu chuẩn năng lực tối thiểu của vị trí việc làm.

Ngược lại, một số loại hình đào tạo có ý nghĩa quan trọng đối với việc nâng cao năng lực quản trị kinh tế trong bối cảnh hội nhập lại có tỷ lệ tham gia thấp hơn đáng kể. Cụ thể, tỷ lệ tham gia các khóa cao cấp lý luận chính trị đạt 58,7%, trong khi đào tạo ngoại ngữ chỉ đạt 26,6% và nhóm các chương trình chuyên môn khác chỉ đạt 9,6%. Điều này cho thấy nhiều lĩnh vực đào tạo có ý nghĩa đối với năng lực quản lý kinh tế hiện đại chưa được chú trọng tương xứng. Xét theo nhóm tiêu chí thay đổi năng lực và vận dụng kiến thức vào công việc, tỷ lệ tham gia thấp ở các chương trình này cho thấy khả năng nâng cao các năng lực mới của đội ngũ còn hạn chế. Kết quả khảo sát được tổng hợp tại Bảng 3.8.

Bảng 3.8: Các loại hình đào tạo công chức quản lý nhà nước đã tham gia

TT	Loại hình đào tạo	Tỷ lệ tham gia (%)	Tác động chính
1	CNTT, nghiệp vụ tài chính - quản lý	>90	Trang bị kỹ năng nghiệp vụ cơ bản
2	Tin học văn phòng, trung cấp LLCT, ThS/TS	70-77	Chuẩn hóa năng lực chính trị - chuyên môn
3	Cao cấp LLCT	58,7	Gắn với quy hoạch, bổ nhiệm
4	Ngoại ngữ	26,6	Hạn chế, ít tác động đến vị trí việc làm
5	Chuyên môn khác	9,6	Không đáng kể

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2024.

Về địa điểm tổ chức đào tạo: Phần lớn các khóa đào tạo được tổ chức ngay tại tỉnh Bắc Ninh. Tỷ lệ các chương trình tổ chức trong tỉnh dao động từ 53,8% đối với nhóm đào tạo chuyên môn khác đến 100% đối với các chương trình trung cấp lý luận chính trị. Các chương trình tổ chức ngoài tỉnh có nhưng ở mức thấp hơn, dao động từ 11,4% trong nhóm đào tạo Thạc sĩ/Tiến sĩ đến 46,2% đối với đào tạo chuyên môn khác. Đáng chú ý, tỷ lệ công chức được tham gia các chương trình đào tạo ở nước ngoài còn rất hạn chế, chỉ đạt 7,7% trong nhóm đào tạo sau đại học. Theo tiêu chí đánh giá về phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, cơ hội tiếp cận các chương trình đào tạo

quốc tế còn hạn chế có thể làm giảm khả năng tiếp thu kinh nghiệm quản trị hiện đại và mở rộng năng lực hội nhập của đội ngũ công chức quản lý kinh tế.

Những số liệu trên cho thấy sự phân bổ cơ hội đào tạo còn chưa cân đối giữa các nhóm năng lực. Trong khi các kỹ năng nghiệp vụ cơ bản và các nội dung chuẩn hóa chính trị được triển khai tương đối rộng rãi, các năng lực gắn với hội nhập quốc tế và quản trị kinh tế hiện đại vẫn chưa được đầu tư tương xứng. Ngoại ngữ là ví dụ rõ nhất cho khoảng cách này: chỉ 26,6% công chức từng tham gia các khóa đào tạo ngoại ngữ. Đồng thời, phần lớn các chương trình đào tạo vẫn được tổ chức trong nước, trong khi tỷ lệ công chức được tiếp cận các chương trình đào tạo ở nước ngoài còn rất hạn chế. Trong bối cảnh Bắc Ninh là một trong những trung tâm thu hút FDI lớn của cả nước, sự hạn chế về năng lực ngoại ngữ và kinh nghiệm quốc tế có thể ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực tham mưu, điều phối và hỗ trợ các hoạt động hợp tác kinh tế quốc tế của đội ngũ công chức quản lý kinh tế. Điều này cho thấy khoảng cách giữa kết quả học tập sau đào tạo với yêu cầu nâng cao năng lực hội nhập và vận dụng kiến thức vào thực tiễn quản lý kinh tế địa phương.

Ngoài ra, kết quả khảo sát cũng cho thấy các chương trình đào tạo chuyên sâu về những lĩnh vực quản trị kinh tế mới chưa được triển khai nhiều. Mặc dù một số chuyên đề liên quan đến quản lý đầu tư công, PPP hoặc công nghiệp hỗ trợ đã được tổ chức, nhưng các lĩnh vực hiện đại như phân tích chính sách dựa trên dữ liệu, quản trị kinh tế số, kinh tế xanh và đổi mới sáng tạo chưa thực sự trở thành trọng tâm đào tạo. Điều này thể hiện qua tỷ lệ tham gia các khóa đào tạo thuộc nhóm “chuyên môn khác” chỉ đạt 9,6%. Tỷ lệ thấp này cho thấy nhiều chương trình tập huấn hiện nay vẫn mang tính cập nhật ngắn hạn, chưa đủ để hình thành các năng lực chuyên sâu phục vụ quản lý và điều hành nền kinh tế trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập sâu rộng. Xét theo tiêu chí vận dụng kiến thức và cải thiện hiệu quả công việc, các chương trình đào tạo hiện nay chưa tạo ra sự chuyển biến rõ rệt trong năng lực xử lý các vấn đề kinh tế mới của địa phương.

Từ các kết quả khảo sát trên có thể nhận thấy rằng công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh trong giai đoạn nghiên cứu đã đạt được

những kết quả nhất định trong việc chuẩn hóa trình độ và củng cố năng lực nghiệp vụ cơ bản của đội ngũ. Tuy nhiên, vẫn tồn tại khoảng cách giữa cơ cấu đào tạo hiện tại với yêu cầu phát triển năng lực trong giai đoạn tới, đặc biệt ở các năng lực liên quan đến hội nhập quốc tế, đổi mới sáng tạo và quản trị kinh tế hiện đại. Khoảng cách này phản ánh sự chưa cân đối giữa nhóm tiêu chí về kết quả học tập và nhóm tiêu chí về thay đổi năng lực, vận dụng kiến thức và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Khoảng cách này cho thấy nhu cầu cần điều chỉnh định hướng đào tạo theo hướng tăng cường các chương trình đào tạo chuyên sâu, cập nhật các kỹ năng mới và mở rộng cơ hội tiếp cận các chương trình đào tạo quốc tế nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh trong thời gian tới.

3.4.1.2. Mức độ đáp ứng của công tác đào tạo so với yêu cầu phát triển đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh

Kết quả khảo sát về tác động sau đào tạo (Bảng 3.9) cung cấp bằng chứng thực nghiệm để đánh giá mức độ mà công tác đào tạo tại Bắc Ninh đã đáp ứng các yêu cầu về phát triển nghề nghiệp và nâng cao năng lực thực thi công vụ. Theo hệ tiêu chí đánh giá tại mục 2.2.5, mức độ đáp ứng này được xem xét thông qua các biểu hiện về sự thay đổi năng lực, khả năng vận dụng kiến thức vào công việc và tác động của đào tạo đối với phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Kết quả khảo sát cho thấy mức độ đáp ứng có sự khác biệt rõ rệt giữa các loại hình đào tạo.

Về các chương trình đào tạo dài hạn và chuẩn hóa: Các chương trình đào tạo dài hạn (Thạc sĩ, Tiến sĩ) và các khóa chuẩn hóa chính trị (Cao cấp/Trung cấp LLCT) thể hiện mức độ tác động cao nhất, gắn trực tiếp với lộ trình công danh và sự nghiệp của công chức. Sau khi hoàn thành các khóa đào tạo này, tỷ lệ công chức được đưa vào diện quy hoạch đạt mức cao (89,3% đối với Cao cấp LLCT và 77,3% đối với Trung cấp LLCT) và tỷ lệ được bổ nhiệm lãnh đạo, quản lý cũng tương đối lớn (61,0% đối với Cao cấp LLCT). Chương trình Thạc sĩ, Tiến sĩ không chỉ giúp công chức được sắp xếp công việc phù hợp hơn (88,1%) mà còn tác động tích cực đến việc bổ nhiệm (65,0%) và quy hoạch (60,3%). Những kết quả này cho thấy các chương trình đào tạo dài hạn có tác động rõ rệt đến nhóm tiêu chí về thay đổi năng lực và phát triển nguồn

nhân lực của tổ chức, đặc biệt thông qua việc hình thành nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý có trình độ chuyên môn và chính trị cao.

Về các khóa đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng kỹ năng: Ngược lại, các khóa đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng kỹ năng như ngoại ngữ, tin học, nghiệp vụ tài chính - quản lý, nghiệp vụ CNTT cho thấy mức độ tác động sau đào tạo còn hạn chế. Tỷ lệ công chức trả lời “không có thay đổi” về trách nhiệm hay vị trí công tác sau khi hoàn thành các khóa này khá cao, dao động từ 65,3% (Ngoại ngữ) đến 79,5% (Tin học văn phòng). Hầu như không có trường hợp nào được đưa vào quy hoạch hoặc bổ nhiệm sau khi hoàn thành các khóa kỹ năng này (0% cho Ngoại ngữ, Tin học và các nghiệp vụ chuyên môn). Theo hệ tiêu chí đánh giá đào tạo, điều này cho thấy mức độ chuyên hóa kiến thức đào tạo thành hành vi công vụ và kết quả công việc còn thấp, phản ánh hạn chế ở nhóm tiêu chí về vận dụng kiến thức vào công việc và cải thiện hiệu quả thực thi công vụ. Thực trạng này chỉ ra rằng, mặc dù các khóa ngắn hạn đã được tổ chức với tần suất khá lớn, nhưng chúng chủ yếu mang tính bổ trợ hoặc phục vụ chuẩn hóa hồ sơ chức danh, chưa thực sự trở thành công cụ nâng cao năng lực giải quyết các vấn đề quản lý kinh tế trong thực tiễn. Khoảng cách giữa đầu tư đào tạo và khả năng vận dụng sau đào tạo vì vậy vẫn còn khá lớn.

Về tiêu chí và sự công khai trong cử đi đào tạo: Kết quả khảo sát cũng cho thấy cơ quan lựa chọn công chức đi đào tạo chủ yếu dựa trên “Nhu cầu thực tế công việc” (4,7/5 điểm) và “Kế hoạch đào tạo của cơ quan” (4,6/5 điểm). Trong khi đó, các tiêu chí khách quan về trình độ và bằng cấp chỉ đóng vai trò thứ yếu (30-45%) và “Thâm niên công tác” có mức phù hợp rất thấp (1,7/5 điểm). Việc ưu tiên nhu cầu công việc phản ánh nỗ lực gắn kết đào tạo với yêu cầu thực tiễn của vị trí việc làm, phù hợp với tiêu chí đào tạo theo nhu cầu năng lực. Tuy nhiên, việc thiếu các công cụ đo lường năng lực một cách định lượng cũng cho thấy công tác xác định đối tượng đào tạo chưa thực sự dựa trên phân tích khoảng cách năng lực cụ thể của từng vị trí việc làm.

Bên cạnh đó, việc thông báo cử đi đào tạo được thực hiện tương đối công khai (92,8%) và đa số công chức (87,8%) cho rằng nhu cầu hoặc nguyện vọng của họ được xem xét khi cử đi học. Điều này phản ánh mức độ minh bạch và sự đồng thuận khá cao của đội ngũ đối với quy trình quản lý đào tạo, đồng thời cho thấy môi trường tổ chức tương đối thuận lợi cho việc triển khai các chương trình phát triển năng lực công chức.

**Bảng 3.9: Những thay đổi đối với công chức sau khi hoàn thành
các chương trình đào tạo (%)**

TT	Loại hình đào tạo	Giao thêm trách nhiệm	Sắp xếp công việc phù hợp	Đưa vào diện quy hoạch	Bổ nhiệm lãnh đạo, quản lý	Luân chuyển vị trí	Không thay đổi
1	Thạc sĩ, Tiến sĩ	78,5	88,1	60,3	65,0	42,2	13,9
2	Cao cấp lý luận chính trị	43,4	52,2	89,3	61,0	39,0	5,7
3	Trung cấp lý luận chính trị	44,9	46,0	77,3	50,0	39,0	15,7
4	Văn bằng ngoại ngữ	15,3	29,2	0,0	0,0	8,3	65,3
5	Tin học văn phòng	10,0	13,3	0,0	0,0	7,6	79,5
6	Nghệp vụ tài chính - quản lý	16,5	14,9	0,0	0,0	12,0	72,7
7	Nghệp vụ CNTT	17,1	18,7	0,0	0,0	14,7	70,9
8	Chuyên môn khác (theo nhu cầu)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2024.

Từ các kết quả trên có thể thấy rằng công tác đào tạo tại Bắc Ninh đã đạt hiệu quả rõ rệt trong việc chuẩn hóa trình độ và hình thành nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý thông qua các chương trình đào tạo dài hạn và đào tạo lý luận chính trị. Tuy nhiên, xét theo các tiêu chí về vận dụng kiến thức và tác động đối với hiệu quả công việc, nhiều chương trình bồi dưỡng ngắn hạn vẫn chưa tạo ra sự thay đổi đáng kể trong vị trí công tác hoặc trách nhiệm nghề nghiệp của công chức. Điều này cho thấy sự thiếu gắn kết giữa đào tạo và sử dụng công chức sau đào tạo, từ đó làm giảm hiệu quả đầu tư cho đào tạo và chưa thực sự thúc đẩy quá trình nâng cao năng lực thực thi công vụ của đội ngũ công chức QLNN về kinh tế.

3.4.1.3. Khoảng cách giữa tổ chức đào tạo và nhu cầu đào tạo của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh

Phần này phân tích kết quả khảo sát về chu trình đào tạo (kế hoạch, nội dung, nguồn lực và đánh giá sau đào tạo) nhằm xác định mức độ phù hợp giữa việc tổ chức đào tạo với nhu cầu thực tế của đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại tỉnh Bắc Ninh.

Về tính minh bạch và tổ chức kế hoạch đào tạo: Kết quả khảo sát cho thấy đa số công chức được tham gia đóng góp ý kiến xây dựng kế hoạch đào tạo (89,3%) và được tiếp cận thông tin đào tạo công khai (86,7%). Điều này phản ánh tính minh bạch và sự tham gia tương đối rộng của công chức trong quá trình xây dựng kế hoạch đào tạo. Tuy nhiên, vẫn có 5,2% công chức cho rằng việc triển khai kế hoạch đào tạo diễn ra quá gấp, gây khó khăn trong việc chuẩn bị hồ sơ và sắp xếp công việc. Kết quả này cho thấy mặc dù quy trình xây dựng kế hoạch khá minh bạch, nhưng khâu tổ chức thực hiện vẫn còn thiếu tính linh hoạt.

Về nội dung đào tạo và định hướng phát triển: Tỷ lệ công chức đánh giá nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại đạt 94,8% và phương pháp đào tạo phù hợp đạt 93,7%. Điều này cho thấy các chương trình đào tạo cơ bản đáp ứng yêu cầu nghiệp vụ trước mắt của công chức. Tuy nhiên, chỉ 66,8% công chức cho rằng nội dung đào tạo phù hợp với định hướng phát triển trong tương lai của tỉnh. Khoảng cách gần 30% này phản ánh sự thiếu gắn kết giữa nội dung đào tạo với các mục tiêu phát triển dài hạn của Bắc Ninh, đặc biệt trong bối cảnh tỉnh đang định hướng phát triển kinh tế số, kinh tế xanh và đổi mới sáng tạo.

Ngoài ra, các khóa đào tạo mang tính chuẩn hóa như Trung cấp lý luận chính trị được đánh giá có tính kịp thời cao (75,7%) do gắn trực tiếp với tiêu chuẩn chức danh và vị trí việc làm. Ngược lại, các khóa đào tạo về kỹ năng bổ trợ như ngoại ngữ, CNTT hoặc nghiệp vụ tài chính - quản lý có tỷ lệ phản hồi “bình thường” hoặc “không kịp thời” khá cao (trên 40%). Điều này cho thấy kế hoạch đào tạo vẫn thiên về các chương trình chuẩn hóa hơn là các kỹ năng chuyên môn mới mà quá trình phát triển kinh tế của tỉnh đang đặt ra.

Về đánh giá và sử dụng công chức sau đào tạo: Khảo sát cho thấy công tác đánh giá sau đào tạo được thực hiện tương đối đầy đủ, với 79,3% công chức cho biết có đánh giá kết quả sau khi hoàn thành khóa học. Bên cạnh đó, 100% công chức được bố trí công

việc phù hợp sau đào tạo và 81,9% được đưa vào diện quy hoạch. Tuy nhiên, tỷ lệ công chức được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo, quản lý chỉ đạt 64,6%. Khoảng cách giữa tỷ lệ quy hoạch và bổ nhiệm cho thấy việc gắn kết giữa đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực chưa thực sự đồng bộ, làm giảm hiệu quả phát huy kết quả đào tạo.

Về nguồn lực đào tạo: Thuận lợi lớn nhất trong công tác đào tạo là sự quan tâm của lãnh đạo cơ quan (79,7%) và việc tạo điều kiện sắp xếp công việc cho công chức tham gia đào tạo (52,8%). Tuy nhiên, hạn chế về kinh phí (79,6%) và thời gian (58,4%) được xem là hai rào cản lớn nhất. Điều này phần nào lý giải vì sao các chương trình đào tạo chuyên sâu, dài hạn hoặc các khóa đào tạo ở nước ngoài chưa được triển khai rộng rãi trong giai đoạn nghiên cứu.

Bảng 3.10: Tổng hợp một số khoảng cách giữa tổ chức đào tạo và nhu cầu đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế tại Bắc Ninh

TT	Khía cạnh khảo sát	Thực trạng tổ chức đào tạo (%)	Khoảng cách, hạn chế so với nhu cầu (%)
1	Kế hoạch và triển khai	89,3% tham gia xây dựng kế hoạch; 86,7% tiếp cận thông tin công khai	5,2% cho rằng triển khai gấp, khó chuẩn bị
2	Nội dung đào tạo	94,8% phù hợp công việc hiện tại; 83,0% phù hợp chuyên môn đã học	Chỉ 66,8% phù hợp định hướng phát triển tương lai
3	Phương pháp đào tạo	93,7% đánh giá phù hợp/rất phù hợp	6,3% cho rằng “bình thường”
4	Đánh giá sau đào tạo	100% bố trí công việc phù hợp; 81,9% đưa vào quy hoạch; 79,3% đánh giá kết quả	Tỷ lệ bổ nhiệm thấp, chỉ 64,6%
5	Nguồn lực và điều kiện	79,7% lãnh đạo quan tâm; 52,8% sắp xếp công việc phù hợp	79,6% thiếu kinh phí; 58,4% hạn chế thời gian
6	Tính kịp thời	Thạc sĩ/Tiến sĩ: 59,1% kịp thời; Trung cấp LLCT: 75,7% kịp thời	Ngoại ngữ, CNTT, tài chính - quản lý: tỷ lệ “bình thường/không kịp thời” cao ($\geq 40\%$)
7	Mức độ phù hợp tổng thể	78,1% phù hợp công việc; 77,5% phù hợp mong muốn cá nhân	Chỉ 66,8% phù hợp phát triển tương lai
8	Nguyện vọng tiếp tục đào tạo	75,3% muốn đào tạo chuyên sâu theo vị trí công tác; 24,7% muốn đào tạo sang lĩnh vực khác	Phản ánh nhu cầu cao, nhưng nhiều lĩnh vực chưa có chương trình đáp ứng

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2024.

Một kết quả đáng chú ý khác là trong tổng số 387 công chức được khảo sát, có 116 công chức (30,0%) chưa từng tham gia bất kỳ khóa đào tạo nào. Khảo sát nguyện vọng của nhóm này cho thấy nhu cầu đào tạo tập trung chủ yếu vào các chương trình chuẩn hóa và nâng cao trình độ chuyên môn như Trung cấp lý luận chính trị (70,7%) và Thạc sĩ/Tiến sĩ (62,1%). Các khóa nghiệp vụ CNTT (48,3%) và nghiệp vụ tài chính - quản lý (42,2%) cũng được quan tâm ở mức khá. Trong khi đó, nhu cầu đào tạo ngoại ngữ chỉ đạt 11,2%, phản ánh sự hạn chế trong nhận thức hoặc động lực cá nhân đối với kỹ năng hội nhập.

Bảng 3.11: Nguyện vọng tham gia đào tạo của công chức chưa từng được đào tạo

TT	Chương trình mong muốn	Tỷ lệ (%)	Ghi chú
1	Trung cấp lý luận chính trị	70,7	Cao nhất, gắn với chuẩn hóa LLCT theo tiêu chuẩn ngạch bậc
2	Thạc sĩ/Tiến sĩ	62,1	Nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn sâu
3	Nghiệp vụ CNTT	48,3	Gắn với yêu cầu quản lý kinh tế số
4	Nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	42,2	Thiết yếu trong công tác QLNN về kinh tế
5	Tin học văn phòng	18,1	Nhu cầu bổ trợ kỹ năng cơ bản
6	Cao cấp LLCT	16,4	Liên quan đến quy hoạch, bổ nhiệm
7	Ngoại ngữ	11,2	Nhu cầu thấp, nhưng thực tiễn hội nhập lại đòi hỏi cao
8	Chuyên môn khác	6,9	Mang tính cá nhân, phân tán

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2024.

Tóm lại, khoảng cách giữa tổ chức đào tạo và nhu cầu đào tạo của công chức QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh thể hiện trên ba phương diện chính. Thứ nhất, cơ cấu chương trình đào tạo vẫn thiên về chuẩn hóa lý luận chính trị, trong khi các kỹ năng mới như ngoại ngữ, CNTT và quản trị kinh tế hiện đại chưa được chú trọng tương xứng. Thứ hai, mối liên hệ giữa đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực chưa thật sự chặt chẽ, thể hiện qua sự chênh lệch giữa tỷ lệ quy hoạch và tỷ lệ bổ nhiệm sau đào tạo. Thứ ba, nhu cầu đào tạo của đội ngũ vẫn còn khá lớn, đặc biệt ở nhóm công chức chưa từng được tham gia đào tạo, nhưng chưa được khai thác đầy đủ trong quá trình xây dựng kế hoạch đào tạo của tỉnh.

3.4.2. Những kết quả đạt được và hạn chế, nguyên nhân

3.4.2.1. Kết quả đạt được

Trong giai đoạn 2021-2024, công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh đạt nhiều chuyển biến tích cực. Kết quả thể hiện ở ba bình diện chính: (i) bối cảnh chính sách và sự quan tâm chỉ đạo của tỉnh; (ii) quy trình đào tạo được triển khai bài bản, khoa học; (iii) tác động cụ thể tới cá nhân công chức, cơ quan quản lý và hệ thống hành chính - kinh tế của địa phương.

Thứ nhất, về bối cảnh và nhân tố ảnh hưởng, công tác đào tạo nhận được sự quan tâm chỉ đạo sát sao của Tỉnh ủy, HĐND, UBND tỉnh, đồng thời bám sát các chủ trương của Trung ương về chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Ngay từ năm 2021, UBND tỉnh đã ban hành Kế hoạch đào tạo giai đoạn 2021-2025, cùng với các kế hoạch hằng năm (2021, 2022, 2023, 2024), trong đó quy định rõ mục tiêu, chỉ tiêu, kinh phí và đối tượng đào tạo. Điều này tạo nên hành lang pháp lý thống nhất, bảo đảm mọi hoạt động đào tạo có định hướng dài hạn, tính khả thi và sự đồng bộ. Kết quả khảo sát cũng cho thấy 79,7% công chức khẳng định lãnh đạo cơ quan rất quan tâm đến công tác đào tạo, coi đây là động lực nâng cao chất lượng nhân lực khu vực công.

Thứ hai, về quy trình đào tạo, Bắc Ninh triển khai khá đầy đủ bốn khâu cơ bản: xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và đánh giá kết quả.

- Xác định nhu cầu được thực hiện trên cơ sở rà soát vị trí việc làm, gắn với quy hoạch cán bộ và yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội. Kết quả khảo sát cho thấy 94,8% công chức đánh giá nội dung đào tạo phù hợp với chuyên môn công việc hiện tại.

- Lập kế hoạch có sự kết hợp “từ trên xuống” (UBND tỉnh ban hành, Sở Nội vụ thẩm định) và “từ dưới lên” (các sở ngành đề xuất nhu cầu), đồng thời được lượng hóa bằng chỉ tiêu cụ thể. Đặc biệt, 89,3% công chức xác nhận đã tham gia góp ý xây dựng kế hoạch, cho thấy tính minh bạch và dân chủ cao.

- Tổ chức thực hiện có nhiều đổi mới. Trong 4 năm, toàn tỉnh tổ chức 141 lớp với 22.014 học viên, tổng kinh phí hơn 9,27 tỷ đồng. Nội dung tập trung vào quản lý tài chính công, đầu tư công, đấu thầu, PPP, ISO 9001, chuyển đổi số và xúc tiến đầu tư quốc tế - những lĩnh vực trực tiếp phục vụ công tác quản lý kinh tế. Hình thức linh hoạt, kết hợp trực tiếp, trực tuyến và bồi dưỡng ở nước ngoài sau khi dịch Covid-19

được kiểm soát. Đội ngũ giảng viên đa phần có học hàm, học vị và kinh nghiệm thực tiễn, bảo đảm chất lượng truyền đạt.

- Đánh giá kết quả được triển khai theo Nghị định 101/2017, Nghị định 89/2021 và Thông tư 03/2023/TT-BNV, bao gồm cả đánh giá trong khóa (bài kiểm tra, thu hoạch, khảo sát hài lòng) và sau khóa (bố trí sử dụng, phản hồi từ đơn vị). Đặc biệt từ 2023, tỉnh ứng dụng hệ thống LMS và khảo sát trực tuyến, góp phần hiện đại hóa quy trình đánh giá.

Thứ ba, về kết quả và tác động, công tác đào tạo đã mang lại những chuyển biến rõ rệt.

- Ở cấp cá nhân, đội ngũ công chức kinh tế được chuẩn hóa và nâng cao năng lực: 100% có trình độ đại học trở lên, gần 50% có bằng thạc sĩ, 100% có chứng chỉ tin học, gần 40% có cao cấp LLCT. Nhiều công chức sau đào tạo được bổ nhiệm, quy hoạch, hoặc giao thêm nhiệm vụ. Kết quả đánh giá công tác năm 2024 cho thấy 11,8% công chức hoàn thành xuất sắc, 88,2% hoàn thành tốt nhiệm vụ, không có trường hợp không hoàn thành.

- Ở cấp tổ chức và hệ thống, đào tạo góp phần chuẩn hóa đội ngũ theo vị trí việc làm, nâng cao năng lực tham mưu, quản lý, tạo chuyển biến trong phong cách làm việc theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả. Công tác đào tạo còn gắn với cải cách hành chính, hỗ trợ chuyển đổi số, góp phần cải thiện chỉ số CCHC (năm 2022, Bắc Ninh đứng thứ 10/63 tỉnh, tăng 4 bậc so với năm 2021) và nâng cao môi trường kinh doanh, PCI của tỉnh. Khảo sát khảo sát (387 công chức), dù chỉ là nguồn minh họa, đã củng cố thêm bằng chứng: 87,8% công chức cho rằng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu/nguyện vọng; 81,9% được đưa vào quy hoạch sau đào tạo; và 79,3% đánh giá kết quả học tập được cơ quan ghi nhận.

Tóm lại, công tác đào tạo công chức QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024 có thể đánh giá là đạt được những kết quả nổi bật, với ba điểm nhấn: (i) hệ thống chính sách đồng bộ và sự chỉ đạo sát sao của lãnh đạo tỉnh; (ii) quy trình đào tạo đầy đủ, linh hoạt, kết hợp nhiều hình thức và phương pháp hiện đại; (iii) kết quả tác động rõ rệt, vừa chuẩn hóa và nâng cao năng lực đội ngũ công chức, vừa đóng góp

trực tiếp cho cải cách hành chính, nâng cao chất lượng quản lý kinh tế và cải thiện chỉ số PCI của tỉnh.

3.4.2.2. Những hạn chế và nguyên nhân

*** Hạn chế**

Thứ nhất, về bối cảnh và nhân tố ảnh hưởng: Mặc dù công tác đào tạo nhận được sự quan tâm của lãnh đạo tỉnh, nhưng nguồn lực vẫn còn hạn chế. Kinh phí đào tạo chủ yếu dựa vào ngân sách, định mức chi theo Thông tư số 36/2018/TT-BTC [18] không theo kịp mặt bằng thị trường, chưa khuyến khích được các cơ sở đào tạo chất lượng cao. Cơ hội đào tạo ở nước ngoài ít, chủ yếu do tác động của COVID-19 và thiếu chính sách khuyến khích. Đội ngũ công chức có xu hướng già hóa (trên 40 tuổi chiếm hơn 2/3), khiến khả năng thích ứng với phương pháp đào tạo mới, đặc biệt là e-learning và kỹ năng hội nhập quốc tế, còn hạn chế.

Thứ hai, về quy trình đào tạo:

- Công tác xác định nhu cầu đào tạo tuy đã được tiến hành thông qua rà soát vị trí việc làm, gắn với quy hoạch cán bộ và chỉ tiêu hằng năm, nhưng còn nặng tính hình thức. Việc dự báo những kỹ năng mới gắn với bối cảnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, quản trị hiện đại và hội nhập quốc tế chưa được chú trọng đúng mức. Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn công chức đánh giá nội dung hiện tại phù hợp với công việc (94,8%), song tỷ lệ cho rằng nội dung đáp ứng tốt cho phát triển lâu dài chỉ đạt 66,8%. Điều này phản ánh hạn chế trong khâu dự báo và hoạch định nhu cầu đào tạo theo định hướng chiến lược.

- Công tác lập kế hoạch: Mặc dù kế hoạch đào tạo được ban hành hằng năm, có sự tham gia góp ý của công chức (89,3% xác nhận đã tham gia), nhưng việc xây dựng vẫn thiên về số lượng lớp, chỉ tiêu đào tạo và bố trí kinh phí. Kế hoạch chưa gắn chặt với chiến lược phát triển nguồn nhân lực quản lý kinh tế của tỉnh trong trung và dài hạn, dẫn đến tình trạng nội dung có phần dàn trải, thiếu tính ưu tiên cho các kỹ năng mới. Điều này cho thấy khâu lập kế hoạch vẫn mang tính ngắn hạn, phản ánh áp lực “hoàn thành chỉ tiêu” hơn là định hướng chiến lược.

- Công tác tổ chức thực hiện: Trong giai đoạn 2021-2024, Bắc Ninh tổ chức 141 lớp với hơn 22.000 lượt học viên. Hình thức tổ chức nhìn chung đa

dạng, linh hoạt (trực tiếp, trực tuyến, kết hợp), giảng viên đa phần có học hàm, học vị và kinh nghiệm thực tiễn. Tuy nhiên, quá trình triển khai vẫn tồn tại một số vấn đề: một số công chức chưa nghiêm túc chấp hành giờ giấc, nội quy lớp học; sự phối hợp giữa cơ quan quản lý, cơ sở đào tạo và đơn vị cử đi học chưa đồng đều; việc lựa chọn đối tượng đôi khi mang tính chủ quan, chưa hoàn toàn xuất phát từ nhu cầu sử dụng thực tế của cơ quan, đơn vị. Điều này làm giảm hiệu quả thực tế của công tác đào tạo.

- Công tác đánh giá kết quả: Hoạt động đánh giá chủ yếu tập trung vào hình thức truyền thống như thu hoạch cuối khóa, khảo sát hài lòng của học viên và phản hồi từ đơn vị cử đi học. Đây là những công cụ cần thiết, nhưng còn mang tính ngắn hạn, chủ yếu phản ánh mức độ tiếp thu kiến thức, chưa đo lường đầy đủ khả năng vận dụng vào thực tiễn quản lý kinh tế địa phương. Chưa có cơ chế theo dõi dài hạn để đánh giá sự thay đổi phong cách làm việc, mức độ đóng góp vào cải cách hành chính hoặc nâng cao PCI. Bên cạnh đó, việc gắn kết kết quả đào tạo với công tác quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển công chức còn hạn chế, khiến cho hiệu quả đào tạo chưa được phát huy trọn vẹn.

Thứ ba, về kết quả và tác động: Tác động sau đào tạo còn chưa đồng đều. Các chương trình dài hạn (Thạc sĩ, Tiến sĩ, cao cấp LLCT) đem lại hiệu quả rõ rệt, trong khi các khóa ngắn hạn (ngoại ngữ, CNTT, kỹ năng quản lý) ít tạo thay đổi thực chất: trên 65% học viên phản ánh “không có thay đổi” sau đào tạo. Đặc biệt, năng lực ngoại ngữ - một kỹ năng quan trọng trong bối cảnh Bắc Ninh là trung tâm FDI - còn hạn chế, với chưa đến 30% công chức được đào tạo ngoại ngữ. Khoảng cách giữa tổ chức đào tạo và nhu cầu phát triển tương lai vẫn khá lớn: chỉ 66,8% công chức cho rằng nội dung đào tạo phù hợp với định hướng dài hạn.

**** Nguyên nhân của hạn chế***

Từ các phân tích thực trạng ở mục 3.2 và kết quả khảo sát tại mục 3.3.1, có thể phân chia các nguyên nhân dẫn tới những hạn chế nêu trên thành hai nhóm lớn: (i) nguyên nhân chủ quan thuộc về chính quyền tỉnh Bắc Ninh và (ii) nguyên nhân khách quan phát sinh từ bối cảnh thể chế - kinh tế - xã hội và đặc thù phát triển của Bắc Ninh.

Thứ nhất, nguyên nhân chủ quan (thuộc về chính quyền tỉnh Bắc Ninh)

Công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh còn tồn tại những hạn chế bắt nguồn từ nội tại hệ thống quản trị. Trước hết, tầm nhìn và định hướng phát triển nguồn nhân lực vẫn thiên về chuẩn hóa ngạch, tiêu chuẩn chức danh và yêu cầu chứng chỉ, thay vì định hình một “bản đồ năng lực” dài hạn đáp ứng các yêu cầu mới như quản trị số, quản trị xanh, hội nhập FDI hay quản trị liên vùng. Điều này khiến đào tạo chủ yếu đáp ứng công việc hiện tại, song chưa hình thành dự trữ năng lực cho tương lai.

Về quy trình đào tạo, khâu xác định nhu cầu còn nặng thủ tục, thiếu các công cụ phân tích định lượng như ma trận vị trí - năng lực, bản đồ kỹ năng trọng yếu. Khâu lập kế hoạch vẫn thiên về số lượng lớp và cân đối ngân sách năm, chưa ưu tiên các chuyên đề mũi nhọn, dẫn đến nội dung dàn trải. Khâu tổ chức thực hiện chưa đồng đều về chất lượng phối hợp ba bên (Sở Nội vụ - cơ sở đào tạo - đơn vị sử dụng), tiêu chí lựa chọn học viên còn hành chính, trong khi kỷ luật học tập ở một bộ phận công chức chưa cao. Khâu đánh giá chủ yếu dừng ở khảo sát cuối khóa, chưa có cơ chế theo dõi 6-12 tháng, và chưa gắn kết chặt chẽ với quy hoạch, bổ nhiệm hay luân chuyển, làm giảm hiệu lực tác động của đào tạo.

Ngoài ra, quản trị nguồn lực đào tạo vẫn phụ thuộc chủ yếu vào ngân sách với định mức chi thấp hơn mặt bằng thị trường, hạn chế khả năng thuê chuyên gia chất lượng cao ở các lĩnh vực mới. Nguồn lực thời gian cũng eo hẹp do áp lực công việc, tạo xung đột giữa lịch học và tác nghiệp. Dữ liệu đào tạo phân tán, hệ thống LMS, dashboard năng lực) mới trong giai đoạn thử nghiệm, chưa đủ để hỗ trợ ra quyết định dựa trên bằng chứng.

Về cơ cấu và văn hóa học tập, đội ngũ công chức chủ yếu ở độ tuổi trên 40, khả năng thích ứng với phương pháp e-learning hay kỹ năng ngoại ngữ còn hạn chế. Một bộ phận vẫn coi trọng bằng cấp hơn kỹ năng thực hành, làm suy giảm khả năng chuyển hóa kiến thức vào công việc. Cùng với đó, biên chế tinh gọn làm hạn chế cơ hội bố trí - sử dụng sau đào tạo, ảnh hưởng đến động lực học tập dài hạn.

Thứ hai, nguyên nhân khách quan (không thuộc về chính quyền tỉnh Bắc Ninh)

Về khung pháp lý và chính sách cấp Trung ương, hệ thống quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức chưa kịp thích ứng với thực tiễn và yêu cầu năng lực mới.

Định mức chi đào tạo theo Thông tư 36/2018/TT-BTC còn thấp so với mặt bằng dịch vụ đào tạo chất lượng cao, hạn chế khả năng địa phương mời chuyên gia uy tín hoặc xây dựng các khóa học chuyên sâu về chuyển đổi số, quản trị xanh, hay hội nhập quốc tế. Ngoài ra, tiêu chuẩn ngạch, chức danh công chức thường xuyên điều chỉnh theo từng đợt khiến Bắc Ninh khó xây dựng lộ trình phát triển năng lực dài hạn, đồng bộ. Cơ chế cử công chức đi đào tạo ở nước ngoài còn nhiều thủ tục hành chính, lại bị gián đoạn bởi đại dịch COVID-19, làm giảm cơ hội tiếp cận kinh nghiệm và chuẩn mực quốc tế.

Về bối cảnh kinh tế - xã hội và đặc thù phát triển FDI, Bắc Ninh là tỉnh công nghiệp trọng điểm, với tỷ trọng FDI rất cao trong cơ cấu kinh tế. Điều này đặt ra yêu cầu đội ngũ công chức phải có năng lực ngoại ngữ, kỹ năng đàm phán, giám sát dự án, cũng như hiểu biết về các chuẩn mực toàn cầu (ESG, sở hữu trí tuệ, tuân thủ thương mại quốc tế). Tuy nhiên, theo khảo sát, chưa đến 30% công chức được tham gia đào tạo ngoại ngữ, phản ánh khoảng trống lớn so với nhu cầu quản lý một nền kinh tế hội nhập sâu. Áp lực tiến độ từ các dự án FDI, đấu thầu, PPP và cải cách môi trường kinh doanh cũng khiến quỹ thời gian cho học tập chuyên sâu bị co hẹp.

Về thị trường lao động và cạnh tranh nhân lực khu vực tư, các doanh nghiệp, đặc biệt trong khối FDI và dịch vụ chất lượng cao, thường có chế độ đãi ngộ hấp dẫn và lộ trình nghề nghiệp rõ ràng. Điều này thu hút nhân lực trẻ, giỏi ngoại ngữ và công nghệ, khiến khu vực công gặp khó khăn trong việc tuyển chọn, trẻ hóa đội ngũ, đồng thời làm giảm động lực gắn bó lâu dài sau đào tạo. Thực trạng này tạo ra vòng luẩn quẩn: khó thu hút → khó trẻ hóa → khó đổi mới phương thức và văn hóa học tập trong khu vực công.

Về tốc độ biến đổi công nghệ và tri thức quản trị, sự phát triển nhanh chóng của AI, dữ liệu lớn, kinh tế số, kinh tế tuần hoàn... khiến nội dung đào tạo dễ rơi vào tình trạng “chậm nhịp” so với thực tiễn. Nguồn giảng viên am hiểu cả lý thuyết hiện đại và thực tiễn quản lý kinh tế địa phương còn hạn chế, làm giảm khả năng cập nhật kịp thời các năng lực mới. Kết quả khảo sát cho thấy 96,7% công chức

đồng thuận rằng sự phát triển khoa học - công nghệ là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đào tạo, song tỉnh chưa có điều kiện để triển khai các chương trình nâng cao năng lực số một cách hệ thống.

Về yêu cầu xã hội và bối cảnh địa phương, Bắc Ninh là địa bàn công nghiệp hóa nhanh, tập trung nhiều khu công nghiệp lớn, đồng thời chịu sức ép từ yêu cầu của người dân về kinh tế xanh, kinh tế số và môi trường. Theo khảo sát, 96,0% công chức cho rằng kỳ vọng của người dân là nhân tố ảnh hưởng lớn tới nội dung và mục tiêu đào tạo. Tuy nhiên, đây lại là nhóm nhu cầu thay đổi nhanh, phức tạp, vượt ngoài khả năng thiết kế chương trình ngắn hạn của địa phương.

Kết quả khảo sát về các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh cũng cho thấy, công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại tỉnh Bắc Ninh chịu tác động đồng thời của nhiều yếu tố khác nhau, với tỷ lệ đồng thuận khá cao (dao động từ 79,6% đến 98,5%). Điều này phản ánh nhận thức tương đối thống nhất của đội ngũ công chức về tính chất đa chiều của các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo.

Thứ nhất, nhóm yếu tố chủ quan (các yếu tố nội tại của cơ quan quản lý): Đây là nhóm yếu tố có mức độ đồng thuận cao nhất, cho thấy công chức đánh giá các quyết sách và điều kiện nội bộ của chính quyền địa phương có vai trò quan trọng đối với hiệu quả triển khai đào tạo.

Trước hết, yếu tố “Nhu cầu đào tạo, sử dụng công chức” đạt tỷ lệ đồng thuận cao nhất (98,5%). Kết quả này cho thấy sự gắn kết giữa đào tạo và sử dụng công chức được xem là nhân tố quyết định đối với hiệu quả đào tạo. Khi đào tạo gắn với nhu cầu sử dụng thực tế và lộ trình phát triển nghề nghiệp của công chức, hoạt động đào tạo có khả năng tạo ra tác động rõ rệt hơn đối với năng lực thực thi công vụ.

Bên cạnh đó, yếu tố “Tur duy lãnh đạo, quản lý” đạt mức đồng thuận 92,6%. Điều này cho thấy vai trò định hướng và cam kết của lãnh đạo cơ quan có ảnh hưởng quan trọng đến việc xác định trọng tâm và quy mô các chương trình đào tạo. Trong thực tiễn quản lý, sự quan tâm của lãnh đạo thường gắn với việc ưu tiên nguồn lực và định hướng chiến lược phát triển đội ngũ công chức.

Ngoài ra, các yếu tố liên quan đến năng lực tổ chức và cơ chế thực hiện đào tạo cũng được đánh giá có mức ảnh hưởng cao, bao gồm: “Sự đa dạng phương thức đào tạo” (98,2%), “Cơ chế, chính sách” (97,8%) và “Thay đổi tổ chức bộ máy” (97,0%). Những kết quả này cho thấy năng lực tổ chức và điều hành hoạt động đào tạo của cơ quan quản lý công chức là yếu tố quan trọng quyết định tính hiệu quả của toàn bộ quy trình đào tạo.

Thứ hai, nhóm yếu tố khách quan (môi trường thể chế và bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội): Kết quả khảo sát cho thấy các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài cũng có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động đào tạo công chức QLNN về kinh tế. Trong đó, các yếu tố liên quan đến sự phát triển của khoa học, công nghệ và yêu cầu của xã hội được đánh giá có mức độ ảnh hưởng cao. Cụ thể, yếu tố “Phát triển khoa học - công nghệ” đạt 96,7% đồng thuận và “Yêu cầu của người dân” đạt 96,0%. Điều này phản ánh áp lực từ môi trường phát triển kinh tế - xã hội buộc đội ngũ công chức quản lý kinh tế phải thường xuyên cập nhật kiến thức và kỹ năng mới.

Bên cạnh đó, các yếu tố thuộc khung thể chế và định hướng phát triển quốc gia như “Chủ trương, đường lối của Đảng, Nhà nước” (89,9%) và “Hệ thống văn bản pháp luật” (89,7%) cũng được đánh giá có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động đào tạo. Những yếu tố này tạo ra nền tảng pháp lý và định hướng chính sách cho việc xây dựng các chương trình đào tạo công chức tại địa phương.

Ngoài ra, một số xu hướng phát triển mới như “Liên kết vùng” (81,2%) và “Xu hướng chuyển đổi số, chuyển đổi xanh” (79,6%) cũng được ghi nhận có ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo. Mặc dù tỷ lệ đồng thuận thấp hơn so với các yếu tố nội bộ, các xu hướng này lại có vai trò quan trọng trong việc hình thành các yêu cầu năng lực mới đối với đội ngũ công chức quản lý kinh tế, đặc biệt trong các lĩnh vực như kinh tế số, logistics, quản trị phát triển bền vững.

**Bảng 3.12: Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo
công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh**

TT	Yếu tố	Tỷ lệ đồng thuận (%)
1	Nhu cầu đào tạo, sử dụng công chức	98,5
2	Sự đa dạng phương thức đào tạo	98,2
3	Cơ chế, chính sách	97,8
4	Thay đổi tổ chức bộ máy	97,0
5	Phát triển khoa học - công nghệ	96,7
6	Yêu cầu của người dân	96,0
7	Đặc điểm địa phương	93,4
8	Tư duy lãnh đạo, quản lý	92,6
9	Thay đổi phương thức, chủ thể đầu tư	90,4
10	Chủ trương, đường lối của Đảng, Nhà nước	89,9
11	Hệ thống văn bản pháp luật	89,7
12	Liên kết vùng	81,2
13	Xu hướng chuyển đổi số, chuyển đổi xanh	79,6

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2024.

Tóm lại, kết quả khảo sát cho thấy công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tại tỉnh Bắc Ninh chịu tác động đồng thời của cả yếu tố chủ quan và khách quan. Trong đó, các yếu tố nội tại của cơ quan quản lý như nhu cầu sử dụng công chức, cơ chế chính sách và năng lực tổ chức đào tạo được xem là những nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả triển khai đào tạo. Đồng thời, các yếu tố thuộc môi trường phát triển kinh tế - xã hội, đặc biệt là sự phát triển của khoa học - công nghệ và các xu hướng chuyển đổi mới, cũng tạo ra áp lực đổi mới nội dung và phương thức đào tạo trong giai đoạn hiện nay. Những nhận định này cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế của tỉnh trong thời gian tới.

Chương 4

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP

HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH

4.1. BỐI CẢNH VÀ PHƯƠNG HƯỚNG HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ CỦA TỈNH BẮC NINH GIAI ĐOẠN TỚI

4.1.1. Bối cảnh mới ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh giai đoạn tới

4.1.1.1. *Bối cảnh quốc tế*

Những biến động của môi trường quốc tế đang định hình lại yêu cầu năng lực đối với đội ngũ công chức QLNN về kinh tế, qua đó đặt ra yêu cầu đổi mới công tác đào tạo theo hướng chuyên từ "trang bị kiến thức tiêu chuẩn" sang "phát triển năng lực thích ứng động". Đối với tỉnh Bắc Ninh mới sau sáp nhập - địa phương có mức độ hội nhập cao và gắn chặt với khu vực doanh nghiệp, đặc biệt là khu vực FDI - bối cảnh quốc tế đặt ra một số áp lực chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, áp lực thực thi các FTA thế hệ mới và các chuẩn mực thương mại quốc tế. Việc Việt Nam tham gia các hiệp định như CPTPP, EVFTA, RCEP làm gia tăng yêu cầu đối với năng lực hiểu biết và vận dụng các quy định liên quan đến thương mại, đầu tư, sở hữu trí tuệ, quy tắc xuất xứ, cũng như các hàng rào kỹ thuật và tiêu chuẩn an toàn (TBT, SPS). Điều này đòi hỏi công chức quản lý kinh tế không chỉ nắm quy định pháp lý mà còn có năng lực điều phối liên ngành, hỗ trợ doanh nghiệp tuân thủ tiêu chuẩn, và giám sát thực thi cam kết trong các lĩnh vực sản xuất - xuất khẩu khác nhau.

Thứ hai, tác động của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và yêu cầu quản trị dựa trên dữ liệu. Sự phát triển của AI, dữ liệu lớn và các nền tảng số đang làm thay đổi phương thức quản lý nhà nước và phương thức vận hành của doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, công chức quản lý kinh tế cần được tăng cường năng lực khai thác dữ liệu, phân tích và dự báo, đánh giá tác động chính sách, nhằm hỗ trợ ra

quyết định dựa trên bằng chứng. Vì vậy, đào tạo cần dịch chuyển trọng tâm từ kỹ năng tin học cơ bản sang năng lực số ở mức ứng dụng quản trị (data literacy, phân tích dữ liệu, công cụ số phục vụ điều hành).

Thứ ba, cam kết phát thải ròng bằng “0” và xu hướng quản trị bền vững (ESG) toàn cầu. Các tiêu chuẩn “xanh” và yêu cầu ESG ngày càng trở thành điều kiện tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu, đặc biệt đối với doanh nghiệp FDI và các ngành sản xuất định hướng xuất khẩu. Bối cảnh này đặt ra yêu cầu đào tạo công chức về kinh tế tuần hoàn, đánh giá tác động môi trường - xã hội, thẩm định dự án theo hướng bền vững, và giám sát tuân thủ để vừa nâng cao chất lượng quản lý nhà nước, vừa hỗ trợ doanh nghiệp đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế.

Thứ tư, dịch chuyển chuỗi cung ứng và gia tăng rủi ro địa chính trị. Xu hướng tái cấu trúc chuỗi cung ứng, cạnh tranh công nghệ và các rủi ro địa chính trị làm tăng yêu cầu đối với năng lực xúc tiến và thu hút đầu tư có chọn lọc, quản trị rủi ro, và ngoại giao kinh tế ở cấp địa phương. Do đó, đào tạo cần tăng cường các năng lực mềm và năng lực quản trị hiện đại như đàm phán, truyền thông chính sách, phối hợp đối tác đa phương, đồng thời bồi dưỡng ngoại ngữ theo hướng phục vụ công vụ (không chỉ dừng ở văn bằng).

Cuối cùng, yêu cầu đổi mới mô hình đào tạo gắn với hội nhập và đổi mới sáng tạo theo định hướng chung của quốc gia. Trong bối cảnh quốc tế biến động nhanh, chất lượng đội ngũ không nên được đo lường chủ yếu bằng số lượng văn bằng/chứng chỉ, mà cần chuyển sang đo bằng năng lực thực thi, khả năng thích ứng, và mức độ hỗ trợ hiệu quả cho quản lý, điều hành phát triển kinh tế địa phương. Điều này đặt nền tảng cho việc thiết kế chương trình đào tạo theo khung năng lực và gắn chặt với yêu cầu vị trí việc làm trong giai đoạn tới.

4.1.1.2. Bối cảnh trong nước

Trong nước, các chính sách cải cách thể chế và đổi mới quản trị công đang tạo ra áp lực ngày càng lớn đối với chất lượng và hiệu quả hoạt động của đội ngũ công chức, đặc biệt là công chức quản lý nhà nước về kinh tế ở cấp địa phương. Bối cảnh này đặt ra yêu cầu đổi mới công tác đào tạo theo hướng gắn chặt với năng lực thực thi và hiệu quả quản lý, thay vì chỉ tập trung vào chuẩn hóa bằng cấp và chứng chỉ.

Thứ nhất, yếu tố khách quan đầu tiên và có tính nền tảng là sự thay đổi của mô hình tổ chức chính quyền địa phương. Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025 xác lập mô hình đơn vị hành chính được tổ chức thành hai cấp, gồm cấp tỉnh và cấp xã; đồng thời các cơ quan thuộc chính quyền địa phương cấp huyện kết thúc hoạt động từ ngày 01 tháng 7 năm 2025. Sự thay đổi này làm biến đổi căn bản môi trường tác nghiệp của công chức cấp tỉnh. Nếu trong mô hình trước đây, cấp huyện đóng vai trò trung gian hành chính giữa cấp tỉnh và cấp xã, thì trong mô hình hai cấp, cấp tỉnh phải trực tiếp tăng cường vai trò kiến tạo chính sách, phân cấp, điều phối, kiểm tra, hỗ trợ và xử lý các vấn đề vượt khỏi phạm vi một đơn vị cấp xã. Nói cách khác, công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh không chỉ làm công tác tham mưu ở tầng chiến lược, mà còn phải có năng lực thiết kế cơ chế vận hành thông suốt xuống cấp xã, bảo đảm không đứt gãy nhiệm vụ, không chòng chéo thẩm quyền và không bỏ sót địa bàn, lĩnh vực quản lý. Đây là cơ sở thể chế làm thay đổi nội dung đào tạo công chức kinh tế cấp tỉnh. Chương trình đào tạo không thể chỉ tập trung vào quy trình hành chính, mà phải tăng cường năng lực phân tích chính sách, năng lực thiết kế phân cấp, năng lực quản trị liên thông, năng lực kiểm soát rủi ro thực thi và năng lực hỗ trợ cấp xã trong điều kiện không còn tầng trung gian cấp huyện.

Yếu tố khách quan thứ hai là quá trình sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính và xây dựng mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Quyết định số 759/QĐ-TTg ngày 14 tháng 4 năm 2025 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp. Quá trình này không chỉ là thay đổi về địa giới hành chính, mà còn kéo theo sự thay đổi về không gian phát triển, quy mô dân số, phạm vi quản lý, phân bổ nguồn lực, cơ cấu tổ chức bộ máy và yêu cầu bố trí đội ngũ công chức. Đối với đào tạo công chức quản lý kinh tế cấp tỉnh, điều này đặt ra yêu cầu mới về tư duy không gian phát triển. Công chức phải hiểu được sự khác biệt giữa quản lý theo địa giới hành chính cũ và quản trị phát triển trên không gian mới; phải biết nhận diện lợi thế so sánh của từng khu vực trong tỉnh, xử lý chênh lệch phát triển nội vùng, tổ chức liên kết đô thị và nông thôn, kết nối khu công nghiệp, khu kinh tế, vùng nguyên liệu, hạ tầng logistics và các trung tâm dịch vụ. Vì vậy, đào tạo phải

bổ sung các nội dung về quy hoạch tích hợp, liên kết vùng, quản trị không gian kinh tế, tổ chức chuỗi giá trị và phối hợp đa cấp trong điều kiện đơn vị hành chính được sắp xếp lại.

Thứ ba, yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ công chức trong bối cảnh tinh giản biên chế: Chủ trương tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đang được triển khai đồng bộ trong khu vực công nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính. Trong điều kiện quy mô biên chế được kiểm soát chặt chẽ, mỗi công chức cần có năng lực thực hiện công việc với mức độ chuyên nghiệp và hiệu suất cao hơn. Vì vậy, đào tạo không chỉ nhằm nâng cao trình độ chuyên môn mà còn phải hướng tới phát triển các kỹ năng quản lý công vụ hiện đại như quản trị thời gian, quản lý công việc theo kết quả và nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường quản lý.

Thứ tư, định hướng phát triển kinh tế - xã hội dựa trên đổi mới sáng tạo và hội nhập: Các chủ trương, nghị quyết của Trung ương trong giai đoạn gần đây (như Nghị quyết 57, 59, 66 và 68 của Bộ Chính trị giai đoạn 2024-2025) nhấn mạnh vai trò của khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và phát triển khu vực kinh tế tư nhân trong mô hình tăng trưởng mới của đất nước. Trong bối cảnh đó, công chức quản lý nhà nước về kinh tế cần chuyển từ cách tiếp cận quản lý hành chính truyền thống sang tư duy kiến tạo phát triển, tăng cường hỗ trợ doanh nghiệp, thúc đẩy môi trường kinh doanh thuận lợi và nâng cao năng lực hội nhập kinh tế quốc tế. Điều này đặt ra yêu cầu đổi mới nội dung đào tạo theo hướng trang bị kiến thức về kinh tế số, đổi mới sáng tạo, quản trị chính sách phát triển và kỹ năng hỗ trợ doanh nghiệp.

Thứ năm, hoàn thiện khung pháp lý và đổi mới quản lý công vụ: Quá trình hoàn thiện hệ thống pháp luật về quản lý cán bộ, công chức và cải cách hành chính đang hướng tới việc tăng cường quản lý theo vị trí việc làm, đánh giá công chức dựa trên kết quả thực thi nhiệm vụ và nâng cao trách nhiệm giải trình của cơ quan hành chính nhà nước. Bối cảnh này đòi hỏi hoạt động đào tạo phải gắn chặt với khung năng lực của vị trí việc làm, tăng cường các chương trình đào tạo theo nhu cầu thực tiễn, đồng thời chú trọng đánh giá hiệu quả vận dụng kiến thức sau đào tạo trong quá trình thực thi công vụ.

Tóm lại, bối cảnh trong nước với các xu hướng cải cách thể chế, tinh gọn bộ máy, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số đã làm thay đổi vai trò của công tác đào tạo công chức trong khu vực công. Đào tạo không còn chỉ là hoạt động hỗ trợ mang tính chuẩn hóa, mà trở thành công cụ quan trọng để nâng cao năng lực thực thi và hiệu quả quản lý của đội ngũ công chức quản lý kinh tế ở cấp địa phương trong giai đoạn phát triển mới.

4.1.1.3. Bối cảnh của tỉnh Bắc Ninh sau sáp nhập

Việc hợp nhất Bắc Ninh và Bắc Giang từ ngày 01/7/2025 không chỉ làm thay đổi quy mô hành chính mà còn tạo ra sự chuyển dịch về mô hình quản trị phát triển theo hướng tích hợp nhiều không gian kinh tế - xã hội trong cùng một đơn vị hành chính. Bối cảnh này đặt ra những yêu cầu mới đối với năng lực của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế, đặc biệt trong việc điều phối chính sách phát triển và quản lý các lĩnh vực kinh tế đa dạng.

Thứ nhất, thách thức từ sự đa dạng hóa cấu trúc kinh tế - lãnh thổ: Tỉnh Bắc Ninh sau sáp nhập (diện tích trên 4.718 km², dân số khoảng 3,6 triệu người) hình thành một không gian phát triển kinh tế có tính chất đa dạng, kết hợp giữa khu vực công nghiệp công nghệ cao của Bắc Ninh trước đây với khu vực nông nghiệp hàng hóa và logistics của Bắc Giang [31]. Điều này đòi hỏi công chức quản lý kinh tế phải có năng lực quản trị đa lĩnh vực, vừa am hiểu quản lý khu công nghiệp và phát triển công nghiệp công nghệ cao, vừa có kiến thức về kinh tế nông nghiệp, quản lý chuỗi cung ứng nông sản và phát triển kinh tế vùng. Khả năng điều phối chính sách nhằm bảo đảm phát triển cân đối giữa các khu vực kinh tế khác nhau trở thành một yêu cầu quan trọng đối với năng lực quản lý.

Thứ hai, áp lực từ quy mô kinh tế và vai trò là cực tăng trưởng của vùng: Với quy mô GRDP hợp nhất đạt khoảng 439,8 nghìn tỷ đồng, đứng trong nhóm địa phương có quy mô kinh tế lớn của cả nước, cùng với hệ thống 32 khu công nghiệp, Bắc Ninh phải đối mặt với khối lượng quản lý đáng kể liên quan đến hoạt động đầu tư, lao động và giám sát các tiêu chuẩn phát triển bền vững trong sản xuất công nghiệp [31]. Bên cạnh đó, mục tiêu phát triển đô thị và nâng cao vị thế của tỉnh trong hệ thống đô thị quốc gia đòi hỏi đội ngũ công chức phải từng bước nâng cao

năng lực quản trị đô thị và quản lý kinh tế trong bối cảnh hội nhập. Những hạn chế về năng lực ngoại ngữ và kỹ năng hội nhập được chỉ ra trong phần thực trạng của luận án trở thành những điểm cần ưu tiên khắc phục để đáp ứng yêu cầu làm việc với các doanh nghiệp và chuyên gia nước ngoài.

Thứ ba, thách thức từ các dự án hạ tầng lớn và định hướng phát triển kinh tế tri thức: Việc triển khai các dự án hạ tầng quy mô lớn, như các tuyến giao thông liên vùng, các khu công nghiệp công nghệ cao và các dự án logistics, làm gia tăng yêu cầu về năng lực quản trị dự án và điều phối chính sách phát triển kinh tế ở cấp địa phương. Trong bối cảnh đó, công chức quản lý kinh tế cần được trang bị các kiến thức và kỹ năng liên quan đến quản trị dự án đầu tư, hợp tác công - tư (PPP), quản lý hạ tầng kinh tế và ứng dụng công nghệ trong quản lý. Đồng thời, quá trình tích hợp và vận hành các hệ thống thông tin quản lý trong bộ máy hành chính cũng đòi hỏi đội ngũ công chức phải nâng cao năng lực số, vượt ra ngoài các kỹ năng tin học văn phòng cơ bản [30].

Thứ tư, thách thức về hội nhập tổ chức và quản trị nguồn nhân lực trong bộ máy hành chính: Quá trình hợp nhất bộ máy hành chính giữa hai địa phương đặt ra yêu cầu điều chỉnh và sắp xếp lại nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý nhà nước. Trong bối cảnh đó, sự khác biệt về văn hóa tổ chức và phương thức làm việc giữa các cơ quan trước đây có thể ảnh hưởng đến hiệu quả phối hợp trong quản lý và điều hành. Vì vậy, hoạt động đào tạo trong giai đoạn tới cần chú trọng phát triển năng lực quản trị sự thay đổi, tăng cường kỹ năng phối hợp liên cơ quan và xây dựng đội ngũ công chức có khả năng thích ứng với môi trường làm việc mới, góp phần bảo đảm hiệu quả vận hành của bộ máy hành chính sau sáp nhập [31].

Như vậy, bối cảnh phát triển của tỉnh Bắc Ninh sau sáp nhập đặt ra những yêu cầu mới đối với năng lực của đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế. Việc phân tích thực trạng đào tạo trong giai đoạn trước vẫn có ý nghĩa quan trọng, bởi những hạn chế về năng lực được nhận diện trong giai đoạn trước sẽ trở thành những vấn đề cần được ưu tiên khắc phục nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, đáp ứng yêu cầu quản lý và phát triển kinh tế của tỉnh trong giai đoạn tiếp theo.

4.1.1.4. Tác động của bối cảnh mới tới công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh giai đoạn tới

Bối cảnh quốc tế, thể chế trong nước và thực tiễn sáp nhập địa giới hành chính đã tạo ra những tác động trực tiếp, đa chiều, làm thay đổi căn bản triết lý đào tạo công chức quản lý kinh tế: Chuyển từ "đào tạo theo ngạch bậc" sang "đào tạo phát triển năng lực thích ứng". Tác động này được phân tích cụ thể như sau:

(i) Tác động lên yêu cầu năng lực và định hướng chiến lược

Bối cảnh mới đã dịch chuyển nhu cầu đào tạo từ mục tiêu chuẩn hóa hành chính sang mục tiêu phát triển năng lực đột phá để đáp ứng vai trò "cực tăng trưởng" của tỉnh mới:

- Áp lực tiêu chuẩn hóa toàn cầu: Các FTA thế hệ mới và cam kết Net Zero (COP26) buộc chương trình đào tạo phải tích hợp các mô-đun về quản trị bền vững (ESG) và luật pháp kinh tế quốc tế. Đối với Bắc Ninh mới, công chức không chỉ quản lý FDI công nghệ cao mà còn phải quản lý chuỗi giá trị nông sản xuất khẩu - một yêu cầu năng lực mới phát sinh sau sáp nhập.

- Áp lực thể chế và vị trí việc làm: Luật Cán bộ, Công chức (sửa đổi) 2025 và tinh thần các Nghị quyết "tứ trụ" giai đoạn 2024-2025 xác lập hiệu quả công vụ là thước đo duy nhất. Điều này buộc việc đào tạo phải gắn chặt với thực tiễn, loại bỏ tư duy "học để lấy chứng chỉ".

- Áp lực quản trị thực thể phức hợp: Việc sáp nhập đòi hỏi công chức phải chuyển từ năng lực quản trị chuyên biệt sang năng lực quản trị đa nhiệm. Đào tạo phải tập trung vào các lĩnh vực "giao thoa" như logistics liên vùng, quản trị đô thị loại I và điều phối kinh tế giữa các tiểu vùng có đặc thù khác biệt trong tỉnh mới.

(ii) Tác động lên toàn bộ chu trình đào tạo (Chu trình 4 bước)

Dưới áp lực của bối cảnh mới, chu trình đào tạo được tái cấu trúc theo mô hình phát triển năng lực hiện đại:

- Xác định nhu cầu: Nhu cầu không còn dựa trên hồ sơ công chức tỉnh mà dựa trên "khoảng trống năng lực" phát sinh sau sáp nhập và tinh giản 20% biên chế. Bốn nhóm năng lực trọng tâm cần ưu tiên bao gồm: Năng lực quản trị số và an toàn thông tin; Năng lực hội nhập và thực thi ESG; Năng lực điều phối liên ngành và quản trị dự án PPP quy mô lớn (như Sân bay Gia Bình, Vành đai 4); Năng lực quản trị sự thay đổi và hòa nhập văn hóa tổ chức.

- Lập kế hoạch: Kế hoạch đào tạo phải mang tính chiến lược, gắn đào tạo với lộ trình trở thành Thành phố trực thuộc Trung ương. Đặc biệt, cần có lộ trình "Đào tạo chuyển đổi" dành riêng cho nhóm công chức được điều chuyển vị trí sau tái cơ cấu bộ máy.

- Tổ chức thực hiện: Thay đổi phương thức từ học thuật thuần túy sang Đào tạo qua hành động và Đào tạo hỗn hợp. Sử dụng các tình huống thực tế của tỉnh mới làm học liệu chính, giúp công chức làm quen với các công cụ quản lý dữ liệu dùng chung ngay trong quá trình bồi dưỡng.

- Đánh giá kết quả: Chuyển từ đánh giá "cuối khóa" sang đánh giá "tác động thực thi" (Kirkpatrick Level 3 & 4). Kết quả đánh giá năng lực sau đào tạo phải được liên thông trực tiếp với hệ thống hồ sơ công chức số để phục vụ công tác quy hoạch và bổ nhiệm.

Tóm lại, những tác động từ bối cảnh mới đã biến công tác đào tạo từ hoạt động mang tính thủ tục thành "đòn bẩy chiến lược". Việc nâng cao năng lực đội ngũ không chỉ giúp giải quyết bài toán tinh gọn bộ máy mà còn là điều kiện tiên quyết để tỉnh Bắc Ninh duy trì vị thế trung tâm công nghiệp công nghệ cao và phát triển bền vững trong môi trường quản trị phức hợp sau sáp nhập.

4.1.2. Phương hướng hoàn thiện đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh

Trên cơ sở các hạn chế trong công tác đào tạo đã được phân tích tại mục 3.4.2, đặc biệt là các vấn đề như nội dung đào tạo chưa gắn chặt với nhu cầu phát triển dài hạn, phương thức đào tạo còn nặng lý thuyết, công tác đánh giá sau đào tạo chưa đầy đủ và mối liên kết giữa đào tạo với sử dụng công chức còn hạn chế, việc hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh trong giai đoạn tới cần được định hướng theo các phương hướng chủ yếu sau:

4.1.2.1. Yêu cầu phát triển nhân lực công chức quản lý nhà nước về kinh tế

Trong bối cảnh mở rộng không gian phát triển kinh tế và yêu cầu nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước, việc phát triển đội ngũ công chức quản lý kinh tế cần hướng tới ba yêu cầu cơ bản về quy mô, cơ cấu và chất lượng.

- Về quy mô và hiệu quả sử dụng nhân lực: Trong điều kiện thực hiện chủ trương tinh gọn bộ máy và kiểm soát chặt chẽ biên chế, việc phát triển đội ngũ công

chức quản lý kinh tế cần chú trọng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực thi công vụ. Do đó, công tác đào tạo cần tập trung nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực ứng dụng công nghệ và khả năng xử lý công việc đa lĩnh vực của công chức, góp phần bù đắp hạn chế về số lượng nhân lực trong bộ máy hành chính.

- Về cơ cấu và sự phù hợp với vị trí việc làm: Kết quả phân tích ở Chương 3 cho thấy việc xác định nhu cầu đào tạo còn mang tính hành chính và chưa thực sự dựa trên phân tích khoảng cách năng lực của từng vị trí việc làm. Vì vậy, phương hướng phát triển nhân lực trong giai đoạn tới cần gắn chặt với cơ cấu vị trí việc làm, bảo đảm đội ngũ công chức quản lý kinh tế có sự phân bổ hợp lý giữa các lĩnh vực như đầu tư, tài chính công, quản lý doanh nghiệp, quản lý khu công nghiệp và phát triển kinh tế địa phương.

- Về chất lượng và năng lực thực thi: Chất lượng đội ngũ công chức cần được nâng cao theo hướng phát triển các năng lực cốt lõi phục vụ quản lý kinh tế trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số. Trong đó, cần chú trọng ba nhóm năng lực chủ yếu: năng lực phân tích và tham mưu chính sách phát triển kinh tế; năng lực ứng dụng công nghệ và khai thác dữ liệu trong quản lý; năng lực giao tiếp, phối hợp và hỗ trợ doanh nghiệp trong môi trường kinh tế hội nhập.

4.1.2.2. Phương hướng nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế

Để khắc phục các hạn chế đã được chỉ ra tại Chương 3, công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh trong giai đoạn tới cần được triển khai theo các phương hướng chủ yếu sau:

Thứ nhất, gắn đào tạo với vị trí việc làm và khung năng lực của công chức: Một trong những hạn chế của công tác đào tạo thời gian qua là việc xác định nhu cầu đào tạo chưa dựa trên phân tích khoảng cách năng lực của từng vị trí việc làm. Vì vậy, phương hướng quan trọng trong giai đoạn tới là tổ chức đào tạo trên cơ sở khung năng lực của từng vị trí công tác, bảo đảm nội dung đào tạo gắn chặt với yêu cầu thực thi nhiệm vụ của công chức.

Thứ hai, điều chỉnh nội dung đào tạo theo hướng gắn với nhu cầu phát triển kinh tế của địa phương: Kết quả khảo sát tại Chương 3 cho thấy nội dung

đào tạo hiện nay chủ yếu phù hợp với công việc hiện tại nhưng chưa đáp ứng tốt nhu cầu phát triển dài hạn. Do đó, nội dung đào tạo cần được bổ sung các chuyên đề liên quan đến quản lý đầu tư, phát triển công nghiệp, quản trị khu công nghiệp, chuyển đổi số trong quản lý kinh tế và các vấn đề kinh tế mới phát sinh trong quá trình phát triển của địa phương.

Thứ ba, đổi mới phương thức đào tạo theo hướng tăng cường tính thực tiễn: Một hạn chế quan trọng của công tác đào tạo là phương pháp đào tạo còn nặng lý thuyết, ít gắn với thực tiễn quản lý. Vì vậy, cần đổi mới phương thức đào tạo theo hướng tăng cường các hình thức đào tạo thông qua tình huống thực tế, trao đổi kinh nghiệm quản lý, học tập từ thực tiễn và đào tạo kết hợp trực tiếp với thực tuyến.

Thứ tư, tăng cường gắn kết giữa đào tạo và sử dụng công chức sau đào tạo: Chương 3 cho thấy việc sử dụng công chức sau đào tạo chưa thực sự gắn với kết quả học tập, làm giảm hiệu quả của hoạt động đào tạo. Do đó, cần thiết lập cơ chế liên kết giữa đào tạo với công tác quy hoạch, bố trí và sử dụng công chức, bảo đảm kiến thức và kỹ năng được vận dụng vào thực tiễn công việc.

Thứ năm, hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo: Một hạn chế khác là việc đánh giá kết quả đào tạo chủ yếu dừng ở khảo sát cuối khóa hoặc đánh giá mức độ hài lòng của học viên. Trong thời gian tới, cần xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo theo nhiều cấp độ, bao gồm đánh giá kết quả học tập, mức độ vận dụng kiến thức vào công việc và tác động của đào tạo đối với hiệu quả thực thi nhiệm vụ.

Thứ sáu, tăng cường hợp tác với các cơ sở đào tạo và tổ chức có kinh nghiệm trong đào tạo công chức: Việc mở rộng hợp tác với các học viện, trường đại học và các tổ chức nghiên cứu sẽ góp phần nâng cao chất lượng chương trình đào tạo và cập nhật kiến thức quản lý kinh tế hiện đại cho đội ngũ công chức.

Thứ bảy, bảo đảm nguồn lực cho hoạt động đào tạo: Để khắc phục hạn chế về kinh phí đào tạo đã được chỉ ra trong Chương 3, tỉnh cần có kế hoạch phân bổ ngân sách hợp lý cho hoạt động đào tạo, đồng thời khuyến khích huy động các nguồn lực hỗ trợ từ các chương trình hợp tác, dự án phát triển và các tổ chức đào tạo.

4.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ TỈNH BẮC NINH TRONG BỐI CẢNH MỚI

Các giải pháp hoàn thiện đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh được xây dựng theo chu trình quản lý đào tạo nguồn nhân lực, bảo đảm tính hệ thống và sự liên kết chặt chẽ giữa các khâu của hoạt động đào tạo. Theo đó, các giải pháp được triển khai theo trình tự logic từ xác định năng lực cần phát triển, lập kế hoạch đào tạo, thiết kế chương trình và phương thức đào tạo, đến tổ chức thực hiện, đánh giá kết quả và bảo đảm nguồn lực.

4.2.1. Xây dựng khung năng lực công chức quản lý nhà nước về kinh tế gắn với vị trí việc làm

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về việc đào tạo chưa gắn chặt với vị trí việc làm và yêu cầu năng lực thực thi công vụ, đã được phân tích tại mục 3.4.2.2. Trong thời gian qua, nội dung đào tạo còn thiên về chuẩn hóa theo tiêu chuẩn ngạch và chứng chỉ, trong khi việc xác định năng lực cần thiết cho từng vị trí công tác chưa được thực hiện một cách hệ thống. Vì vậy, việc xây dựng khung năng lực công chức quản lý nhà nước về kinh tế là cơ sở quan trọng để xác định nhu cầu đào tạo và thiết kế chương trình đào tạo phù hợp.

(2) Xây dựng khung năng lực gắn với vị trí việc làm

Trên cơ sở các quy định của Trung ương về quản lý công chức và đào tạo, bồi dưỡng công chức, tỉnh Bắc Ninh cần cụ thể hóa khung năng lực công chức quản lý kinh tế thông qua hai công cụ chủ yếu:

- Ma trận vị trí việc làm - năng lực, xác định rõ các nhóm năng lực cần thiết và mức độ yêu cầu đối với từng vị trí công tác trong các cơ quan quản lý kinh tế.
- Phân tích khoảng cách năng lực, nhằm xác định sự chênh lệch giữa năng lực hiện có của công chức và yêu cầu của vị trí việc làm, từ đó làm căn cứ xác định nhu cầu đào tạo.

(3) Cấu trúc khung năng lực

Khung năng lực công chức quản lý nhà nước về kinh tế có thể được cấu trúc theo ba nhóm năng lực chính:

- Năng lực hoạch định và thực thi chính sách kinh tế, bao gồm phân tích chính sách, quản lý đầu tư, quản lý khu công nghiệp và thu hút đầu tư.

- Năng lực quản trị số và phân tích dữ liệu, phục vụ quá trình ra quyết định và quản lý kinh tế dựa trên dữ liệu.

- Năng lực hội nhập và phát triển bền vững, bao gồm kỹ năng làm việc với doanh nghiệp và nhà đầu tư nước ngoài, cũng như hiểu biết về các tiêu chuẩn phát triển bền vững.

(4) Chủ thể thực hiện và cơ chế phối hợp

Việc xây dựng và triển khai khung năng lực cần có sự phối hợp giữa các cơ quan liên quan trong tỉnh:

- UBND tỉnh Bắc Ninh: chỉ đạo chung và ban hành khung năng lực áp dụng trong toàn tỉnh.

- Sở Nội vụ: chủ trì xây dựng khung năng lực và hướng dẫn các cơ quan, đơn vị áp dụng.

- Các sở, ngành quản lý kinh tế: tham gia xác định các năng lực chuyên môn cần thiết cho từng vị trí việc làm.

- Các cơ sở đào tạo và chuyên gia: hỗ trợ tư vấn về phương pháp xây dựng khung năng lực và thiết kế chương trình đào tạo phù hợp.

Cơ chế phối hợp này nhằm bảo đảm khung năng lực được xây dựng dựa trên cả yêu cầu quản lý nhà nước và thực tiễn phát triển kinh tế của địa phương.

(5) Đối tượng áp dụng và phân loại theo mục tiêu đào tạo

Khung năng lực được áp dụng đối với các nhóm công chức quản lý nhà nước về kinh tế trong các cơ quan chuyên môn của tỉnh, bao gồm: công chức lãnh đạo, quản lý tại các sở và phòng chuyên môn; công chức trực tiếp tham mưu và thực hiện các nhiệm vụ quản lý nhà nước về kinh tế; công chức được điều động, luân chuyển sang các vị trí công tác mới trong quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy. Việc áp dụng khung năng lực sẽ giúp xác định rõ yêu cầu năng lực đối với từng nhóm đối tượng, từ đó xây dựng chương trình đào tạo phù hợp.

(6) Kết quả kỳ vọng

Việc xây dựng khung năng lực gắn với vị trí việc làm sẽ tạo cơ sở khoa học cho việc xác định nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo công chức. Qua đó góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh theo hướng đáp ứng tốt hơn yêu cầu thực tiễn quản lý.

4.2.2. Hoạch định kế hoạch đào tạo dựa trên dữ liệu năng lực

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về việc xác định nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo còn mang tính hành chính, thiếu căn cứ dữ liệu, đã được phân tích tại mục 3.4.2.2. Trong thực tế, kế hoạch đào tạo của nhiều cơ quan còn dựa chủ yếu vào chỉ tiêu số lượng lớp học hoặc đề xuất của đơn vị, trong khi chưa dựa trên phân tích khoảng cách năng lực của đội ngũ công chức. Trên cơ sở khung năng lực công chức quản lý nhà nước về kinh tế được đề xuất tại mục 4.2.1, việc xây dựng kế hoạch đào tạo cần chuyển sang cách tiếp cận dựa trên dữ liệu năng lực, bảo đảm các hoạt động đào tạo tập trung vào những năng lực còn thiếu của đội ngũ công chức.

(2) Nguyên tắc xây dựng kế hoạch đào tạo

Kế hoạch đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cần được xây dựng trên cơ sở ba nguyên tắc chủ yếu:

- Gắn với định hướng phát triển kinh tế của địa phương: Nội dung đào tạo cần phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh, đặc biệt là các lĩnh vực như quản lý khu công nghiệp, thu hút đầu tư, phát triển công nghiệp công nghệ cao và quản lý chuỗi cung ứng.
- Dựa trên phân tích khoảng cách năng lực: Kế hoạch đào tạo cần căn cứ vào kết quả đánh giá năng lực của công chức theo khung năng lực đã xây dựng, qua đó xác định những nhóm năng lực còn thiếu và ưu tiên tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp.
- Bảo đảm hiệu quả sử dụng nguồn lực đào tạo: Nguồn lực đào tạo cần được tập trung vào những nhóm năng lực có tác động lớn đến hiệu quả quản lý nhà nước về kinh tế, tránh tình trạng tổ chức đào tạo dàn trải.

(3) Hoàn thiện quy trình lập kế hoạch

Để nâng cao tính khoa học trong hoạch định kế hoạch đào tạo, tỉnh Bắc Ninh cần từng bước áp dụng phương thức lập kế hoạch dựa trên dữ liệu. Trong đó:

- Sở Nội vụ chủ trì tổng hợp dữ liệu về trình độ, kỹ năng và nhu cầu đào tạo của đội ngũ công chức quản lý kinh tế;
- Các sở, ngành chuyên môn cung cấp thông tin về yêu cầu năng lực đối với từng vị trí việc làm;
- Sở Tài chính phối hợp thẩm định và bố trí kinh phí thực hiện kế hoạch đào tạo.

Việc ứng dụng hệ thống dữ liệu quản lý công chức và các công cụ quản trị số sẽ giúp các cơ quan quản lý có cơ sở để theo dõi năng lực của đội ngũ công chức và lập kế hoạch đào tạo phù hợp theo từng giai đoạn.

(4) Xác định lộ trình ưu tiên đào tạo

Trong giai đoạn tới, kế hoạch đào tạo cần được triển khai theo lộ trình ưu tiên phù hợp với yêu cầu phát triển của tỉnh:

- Giai đoạn ngắn hạn: tập trung đào tạo các kỹ năng quản lý cần thiết cho việc thực hiện nhiệm vụ hiện tại, đặc biệt là các năng lực liên quan đến quản lý đầu tư, quản lý khu công nghiệp và cải thiện môi trường kinh doanh.
- Giai đoạn dài hạn: chú trọng phát triển các năng lực mới như quản trị số, phân tích dữ liệu và quản lý kinh tế trong bối cảnh hội nhập quốc tế..

(5) Kết quả kỳ vọng

Việc lập kế hoạch đào tạo dựa trên dữ liệu năng lực sẽ giúp công tác đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh chuyển từ cách tiếp cận dựa trên chỉ tiêu sang cách tiếp cận dựa trên nhu cầu thực tế. Qua đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực đào tạo và góp phần phát triển đội ngũ công chức đáp ứng tốt hơn yêu cầu quản lý kinh tế trong giai đoạn mới.

4.2.3. Đổi mới chương trình đào tạo theo mô hình mô-đun và phương pháp học tập qua hành động

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về nội dung đào tạo còn dàn trải, nặng lý thuyết và chưa gắn chặt với yêu cầu của vị trí việc làm, đã được chỉ ra tại Chương 3. Trong nhiều chương trình hiện nay, nội dung đào tạo còn mang tính chung chung, thiếu các tình huống thực tiễn quản lý kinh tế tại địa phương, dẫn đến hiệu quả vận dụng sau đào tạo chưa cao. Do đó, việc đổi mới chương trình đào tạo cần chuyển từ cách tiếp cận truyền đạt kiến thức sang phát triển năng lực thực thi công vụ, thông qua thiết kế chương trình linh hoạt và tăng cường các phương pháp học tập gắn với thực tiễn.

(2) Thiết kế chương trình đào tạo theo mô hình mô-đun

Chương trình đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cần được thiết kế theo hướng mô-đun hóa, trong đó mỗi mô-đun tập trung phát triển một nhóm năng lực

cụ thể theo khung năng lực đã đề xuất tại mục 4.2.1. Một số mô-đun có thể được ưu tiên xây dựng gồm: quản lý đầu tư và thu hút FDI; quản lý khu công nghiệp và phát triển công nghiệp công nghệ cao; quản lý tài chính công và đầu tư công; phân tích dữ liệu kinh tế và chuyển đổi số trong quản lý nhà nước. Việc tổ chức đào tạo theo mô-đun giúp công chức có thể tích lũy từng phần năng lực theo nhu cầu vị trí việc làm, đồng thời tạo điều kiện linh hoạt trong tổ chức đào tạo.

(3) Phát triển các chương trình theo vị trí việc làm

Bên cạnh các chương trình đào tạo chung, cần xây dựng các chương trình bồi dưỡng chuyên biệt cho từng nhóm vị trí việc làm, đặc biệt là các vị trí liên quan đến quản lý đầu tư, quản lý khu công nghiệp, quản lý tài chính - ngân sách và xúc tiến thương mại.

Đối với công chức được điều động hoặc luân chuyển sang lĩnh vực mới, cần tổ chức các chương trình bồi dưỡng chuyên vị trí nhằm bổ sung kiến thức và kỹ năng cần thiết để thích ứng nhanh với nhiệm vụ mới.

(4) Đổi mới phương pháp đào tạo theo hướng gắn với thực tiễn

Phương pháp đào tạo cần chuyển từ hình thức giảng dạy truyền thống sang các phương pháp học tập tích cực, trong đó chú trọng: Sử dụng tình huống quản lý thực tế trong hoạt động quản lý kinh tế của địa phương; tổ chức thảo luận nhóm, mô phỏng và giải quyết vấn đề; kết hợp giữa đào tạo trên lớp và học tập trực tuyến. Đặc biệt, cần tăng cường phương pháp học tập qua hành động (action learning), trong đó học viên tham gia phân tích và đề xuất giải pháp cho các vấn đề thực tiễn của địa phương như quản lý dự án đầu tư, cải thiện môi trường kinh doanh hoặc xử lý các vấn đề phát sinh trong quản lý khu công nghiệp.

(5) Chủ thể thực hiện và cơ chế phối hợp

Việc đổi mới chương trình đào tạo cần có sự phối hợp giữa nhiều chủ thể:

- Sở Nội vụ: chủ trì xây dựng định hướng chương trình và xác định nhu cầu đào tạo.
- Trường Chính trị Nguyễn Văn Cừ: tổ chức xây dựng chương trình, biên soạn giáo trình và triển khai hoạt động đào tạo.
- Các sở, ngành chuyên môn: cung cấp tình huống thực tiễn và tham gia giảng dạy chuyên đề.

Doanh nghiệp và chuyên gia thực tiễn: tham gia chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ xây dựng các nội dung đào tạo gắn với thực tiễn quản lý kinh tế.

(6) Kết quả kỳ vọng

Việc đổi mới chương trình và phương pháp đào tạo sẽ góp phần nâng cao tính thực tiễn của hoạt động bồi dưỡng công chức quản lý nhà nước về kinh tế. Qua đó giúp công chức không chỉ nắm vững kiến thức chuyên môn mà còn phát triển các kỹ năng cần thiết để xử lý hiệu quả các vấn đề quản lý kinh tế trong thực tiễn.

4.2.4. Tăng cường phân cấp và thiết lập cơ chế kiểm soát chất lượng đào tạo

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về quản lý đào tạo còn tập trung, thiếu linh hoạt và chưa gắn chặt trách nhiệm giữa cơ sở đào tạo với đơn vị sử dụng công chức, đã được chỉ ra tại Chương 3. Trong thực tế, việc tổ chức các chương trình đào tạo còn phụ thuộc nhiều vào quy trình phê duyệt hành chính, dẫn đến thời gian triển khai kéo dài và chưa đáp ứng kịp nhu cầu bồi dưỡng năng lực của các cơ quan chuyên môn. Do đó, cần từng bước tăng cường phân cấp trong tổ chức đào tạo, đồng thời thiết lập cơ chế kiểm soát chất lượng phù hợp nhằm bảo đảm hiệu quả và tính minh bạch của hoạt động đào tạo.

(2) Nguyên tắc thực hiện trong phân cấp đào tạo

Việc phân cấp trong đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế cần được thực hiện trên cơ sở một số nguyên tắc chủ yếu:

- Phân cấp gắn với trách nhiệm của đơn vị sử dụng công chức: Các sở, ngành chuyên môn được chủ động đề xuất và tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu vị trí việc làm của đội ngũ công chức thuộc phạm vi quản lý.
- Bảo đảm sự quản lý thống nhất về tiêu chuẩn đào tạo: Sở Nội vụ giữ vai trò cơ quan tham mưu cho UBND tỉnh trong việc ban hành các tiêu chuẩn và định hướng chung đối với hoạt động đào tạo công chức.
- Tăng cường kiểm soát chất lượng đào tạo dựa trên kết quả đầu ra: Hiệu quả đào tạo cần được đánh giá thông qua mức độ cải thiện năng lực và hiệu quả thực thi nhiệm vụ của công chức sau đào tạo.

(3) Thiết lập cơ chế kiểm soát chất lượng đào tạo

Để bảo đảm chất lượng đào tạo trong điều kiện phân cấp, cần xây dựng cơ chế kiểm soát phù hợp, bao gồm: Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá chất lượng chương

trình đào tạo, dựa trên mức độ phù hợp với yêu cầu vị trí việc làm, chất lượng giảng viên và tính ứng dụng của nội dung đào tạo; Tổ chức đánh giá hiệu quả đào tạo sau khi kết thúc chương trình, thông qua phản hồi của học viên và đơn vị sử dụng công chức; Tăng cường công khai, minh bạch thông tin về chất lượng đào tạo, làm cơ sở lựa chọn các cơ sở đào tạo phù hợp.

(4) Phân định trách nhiệm giữa các chủ thể

Việc triển khai cơ chế phân cấp và kiểm soát chất lượng đào tạo cần có sự phối hợp giữa các cơ quan liên quan:

- Sở Nội vụ: tham mưu ban hành định hướng, tiêu chuẩn và theo dõi, đánh giá hoạt động đào tạo.
- Các sở, ngành chuyên môn: xác định nhu cầu đào tạo và tổ chức các chương trình bồi dưỡng phù hợp với vị trí việc làm.
- Trường Chính trị Nguyễn Văn Cừ và các cơ sở đào tạo: xây dựng chương trình, tổ chức đào tạo và bảo đảm chất lượng giảng dạy.

(5) Kết quả kỳ vọng

Việc tăng cường phân cấp và thiết lập cơ chế kiểm soát chất lượng đào tạo sẽ góp phần nâng cao tính chủ động của các cơ quan sử dụng công chức trong việc phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời, cơ chế kiểm soát chất lượng phù hợp sẽ giúp bảo đảm hiệu quả và tính minh bạch của hoạt động đào tạo, qua đó nâng cao chất lượng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh.

4.2.5. Phát triển mạng lưới chuyên gia đào tạo và tăng cường hợp tác trong đào tạo

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về thiếu giảng viên có kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý kinh tế và sự hạn chế trong việc huy động nguồn lực chuyên gia tham gia đào tạo, đã được chỉ ra tại Chương 3. Trong nhiều chương trình đào tạo hiện nay, nội dung giảng dạy còn thiên về lý thuyết, trong khi sự tham gia của các chuyên gia thực tiễn từ các cơ quan quản lý và doanh nghiệp còn hạn chế. Do đó, việc xây dựng mạng lưới chuyên gia tham gia đào tạo là cần thiết nhằm nâng cao tính thực tiễn của chương trình bồi dưỡng công chức quản lý nhà nước về kinh tế.

(2) Tăng cường huy động nguồn lực giảng viên từ thực tiễn quản lý

Tỉnh Bắc Ninh cần từng bước xây dựng cơ chế huy động các chuyên gia thực tiễn tham gia hoạt động đào tạo, trong đó chú trọng: Mời lãnh đạo, chuyên gia từ các sở, ngành chuyên môn tham gia giảng dạy các chuyên đề liên quan đến quản lý đầu tư, quản lý khu công nghiệp, quản lý tài chính - ngân sách và xúc tiến thương mại; huy động chuyên gia từ doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế tham gia chia sẻ kinh nghiệm về quản trị doanh nghiệp, quản lý chuỗi cung ứng và hội nhập kinh tế quốc tế; phát huy vai trò của giảng viên Trường Chính trị Nguyễn Văn Cừ trong việc hệ thống hóa kiến thức lý luận và kết nối với thực tiễn quản lý tại địa phương.

(3) Phát triển đội ngũ giảng viên kiêm nhiệm và chuyên gia nguồn

Bên cạnh đội ngũ giảng viên cơ hữu, cần xây dựng lực lượng giảng viên kiêm nhiệm và chuyên gia nguồn từ các cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức kinh tế trên địa bàn tỉnh. Việc hình thành đội ngũ chuyên gia nguồn sẽ giúp bổ sung các kinh nghiệm thực tiễn vào chương trình đào tạo, đồng thời góp phần tăng cường sự gắn kết giữa hoạt động đào tạo với yêu cầu quản lý nhà nước về kinh tế.

(4) Tăng cường hợp tác với các cơ sở đào tạo và tổ chức chuyên môn

Để nâng cao chất lượng đào tạo, tỉnh Bắc Ninh cần mở rộng hợp tác với các cơ sở đào tạo và tổ chức chuyên môn trong và ngoài nước. Nội dung hợp tác có thể bao gồm: Phối hợp xây dựng chương trình đào tạo và tài liệu giảng dạy; tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về quản lý kinh tế, chuyển đổi số và hội nhập kinh tế quốc tế; trao đổi kinh nghiệm và chia sẻ nguồn lực giảng viên. Việc tăng cường hợp tác sẽ góp phần đa dạng hóa nguồn lực đào tạo và nâng cao chất lượng các chương trình bồi dưỡng công chức.

(5) Kết quả kỳ vọng

Việc phát triển mạng lưới chuyên gia đào tạo và mở rộng hợp tác với các cơ sở đào tạo, tổ chức chuyên môn sẽ góp phần nâng cao tính thực tiễn và chất lượng của các chương trình bồi dưỡng công chức quản lý nhà nước về kinh tế. Qua đó giúp đội ngũ công chức cập nhật kịp thời kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn, đáp ứng tốt hơn yêu cầu quản lý kinh tế trong bối cảnh phát triển và hội nhập.

4.2.6. Thiết lập cơ chế đánh giá hiệu quả đào tạo gắn với quản lý và phát triển đội ngũ công chức

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về việc đánh giá hiệu quả đào tạo còn mang tính hình thức và chưa gắn kết chặt chẽ với công tác quản lý, sử dụng công chức, đã được chỉ ra tại Chương 3. Trong thực tế, việc đánh giá sau đào tạo chủ yếu dựa vào mức độ tham gia khóa học hoặc kết quả kiểm tra cuối khóa, trong khi chưa xem xét đầy đủ mức độ vận dụng kiến thức và kỹ năng vào thực tiễn công việc. Do đó, cần thiết lập cơ chế đánh giá hiệu quả đào tạo theo hướng tập trung vào năng lực thực thi công vụ, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực đào tạo và góp phần phát triển đội ngũ công chức đáp ứng yêu cầu quản lý nhà nước về kinh tế.

(2) Chủ thể thực hiện và cơ chế phối hợp

Cơ chế đánh giá hiệu quả đào tạo cần được triển khai với sự phối hợp của các chủ thể liên quan, bao gồm:

- Sở Nội vụ: chủ trì xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo và hướng dẫn các cơ quan, đơn vị thực hiện.
- Các sở, ngành sử dụng công chức: đánh giá mức độ vận dụng kiến thức và kỹ năng của công chức trong quá trình thực hiện nhiệm vụ sau đào tạo.
- Cơ sở đào tạo (như Trường Chính trị Nguyễn Văn Cừ): tổ chức đánh giá kết quả học tập của học viên và phối hợp theo dõi kết quả đào tạo.

Sự phối hợp giữa các chủ thể này sẽ giúp bảo đảm việc đánh giá hiệu quả đào tạo được thực hiện một cách khách quan và toàn diện.

(3) Quy trình đánh giá hiệu quả đào tạo

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo có thể được thực hiện theo mô hình nhiều cấp độ, trong đó chú trọng các nội dung sau:

- Đánh giá phản hồi của học viên về nội dung và phương pháp đào tạo;
- Đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức và kỹ năng thông qua kiểm tra hoặc bài tập tình huống;
- Đánh giá mức độ vận dụng kiến thức vào thực tiễn công việc sau một thời gian nhất định kể từ khi hoàn thành khóa đào tạo;

- Đánh giá tác động của đào tạo đối với hiệu quả hoạt động của cơ quan, đơn vị.

Cách tiếp cận này giúp phản ánh đầy đủ hơn giá trị của hoạt động đào tạo đối với năng lực thực thi công vụ của đội ngũ công chức.

(4) Gắn kết kết quả đào tạo với công tác quản lý và phát triển đội ngũ

Kết quả đánh giá hiệu quả đào tạo cần được sử dụng như một trong những căn cứ tham khảo trong công tác quản lý và phát triển đội ngũ công chức. Cụ thể: Làm cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo tiếp theo của công chức; hỗ trợ quá trình đánh giá, quy hoạch và phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị; góp phần nâng cao ý thức tự học và trách nhiệm của công chức trong việc tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng.

(5) Kết quả kỳ vọng

Việc thiết lập cơ chế đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ giúp nâng cao tính minh bạch và hiệu quả của hoạt động đào tạo công chức. Đồng thời, việc gắn kết kết quả đào tạo với công tác quản lý và phát triển đội ngũ sẽ góp phần hình thành môi trường học tập thường xuyên trong các cơ quan nhà nước, qua đó nâng cao chất lượng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh.

4.2.7. Tăng cường chuyển đổi số trong quản lý và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng công chức

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về việc quản lý và tổ chức đào tạo còn phân tán, ứng dụng công nghệ thông tin trong đào tạo chưa đồng bộ, đã được chỉ ra tại Chương 3. Trong bối cảnh yêu cầu chuyển đổi số trong quản lý nhà nước ngày càng cao, việc đổi mới phương thức quản lý đào tạo thông qua các nền tảng số là cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức đào tạo và tạo điều kiện cho công chức tiếp cận các chương trình bồi dưỡng một cách linh hoạt. Do đó, cần thúc đẩy ứng dụng công nghệ số trong quản lý và tổ chức đào tạo, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả của công tác bồi dưỡng công chức quản lý nhà nước về kinh tế.

(2) Xây dựng hệ thống quản lý học tập trực tuyến

Một trong những nội dung quan trọng là xây dựng hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS) nhằm hỗ trợ quản lý và tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức. Hệ thống này cần cho phép: Quản lý thông tin về quá trình tham

gia đào tạo của công chức; tổ chức các khóa học trực tuyến và cung cấp học liệu điện tử; theo dõi và đánh giá kết quả học tập của học viên. Việc triển khai hệ thống LMS sẽ góp phần nâng cao tính linh hoạt của hoạt động đào tạo, đồng thời tạo điều kiện để công chức có thể tham gia học tập mọi lúc, mọi nơi.

(3) Phát triển học liệu số phục vụ đào tạo

Cùng với việc xây dựng nền tảng học tập trực tuyến, cần từng bước phát triển hệ thống học liệu số phục vụ các chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức. Các học liệu này có thể bao gồm bài giảng điện tử, video bài giảng, tài liệu chuyên đề và các tình huống thực tiễn trong quản lý kinh tế. Việc số hóa học liệu sẽ giúp nâng cao khả năng tiếp cận tài liệu đào tạo và hỗ trợ quá trình tự học của công chức.

(4) Tăng cường chia sẻ tri thức và kinh nghiệm quản lý

Các nền tảng số cũng có thể được sử dụng để tăng cường trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm giữa công chức, thông qua các diễn đàn trao đổi chuyên môn hoặc các nhóm thảo luận trực tuyến theo lĩnh vực quản lý kinh tế. Thông qua các hoạt động này, công chức có thể chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, thảo luận các vấn đề phát sinh trong quản lý kinh tế và cùng tìm kiếm các giải pháp phù hợp.

(5) Liên thông dữ liệu đào tạo với hệ thống quản lý cán bộ

Để nâng cao hiệu quả quản lý, cần từng bước kết nối dữ liệu đào tạo với hệ thống quản lý cán bộ, công chức của tỉnh. Việc liên thông dữ liệu sẽ giúp các cơ quan quản lý theo dõi quá trình đào tạo, bồi dưỡng của công chức và sử dụng thông tin này trong công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực.

(6) Kết quả kỳ vọng

Việc tăng cường ứng dụng công nghệ số trong quản lý và tổ chức đào tạo sẽ giúp nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động đào tạo, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho công chức tham gia học tập và cập nhật kiến thức chuyên môn. Qua đó góp phần hình thành môi trường học tập thường xuyên trong các cơ quan nhà nước và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh.

4.2.8. Cơ cấu lại nguồn lực tài chính và tận dụng hạ tầng phục vụ đào tạo

(1) Cơ sở đề xuất giải pháp

Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về nguồn lực tài chính dành cho đào tạo còn hạn chế và hạ tầng phục vụ đào tạo chưa được khai thác hiệu quả, đã được chỉ

ra tại Chương 3. Trong thực tế, kinh phí đào tạo chủ yếu được bố trí trong ngân sách chi thường xuyên với định mức còn thấp, trong khi nhu cầu nâng cao chất lượng đào tạo ngày càng lớn. Bên cạnh đó, quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy và tinh giản biên chế có thể dẫn đến việc dôi dư một số cơ sở vật chất và trụ sở làm việc. Việc tận dụng các nguồn lực này để phục vụ hoạt động đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản công và hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực của địa phương.

(2) Hoàn thiện cơ chế tài chính cho hoạt động đào tạo

Để nâng cao hiệu quả đầu tư cho đào tạo, tỉnh cần từng bước hoàn thiện cơ chế tài chính theo hướng đa dạng hóa nguồn lực. Một số nội dung có thể được xem xét triển khai gồm: Bố trí kinh phí đào tạo phù hợp trong kế hoạch ngân sách hằng năm, bảo đảm đáp ứng yêu cầu bồi dưỡng công chức theo vị trí việc làm; khuyến khích huy động nguồn lực xã hội thông qua hợp tác với doanh nghiệp, tổ chức đào tạo và các cơ sở giáo dục; tăng cường quản lý và sử dụng hiệu quả kinh phí đào tạo, bảo đảm kinh phí được phân bổ phù hợp với nhu cầu và mục tiêu đào tạo.

(3) Tận dụng cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Các cơ sở vật chất hiện có của địa phương có thể được khai thác hiệu quả hơn để phục vụ hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức. Cụ thể:

- Sử dụng các cơ sở đào tạo hiện có như Trường Chính trị Nguyễn Văn Cừ làm trung tâm tổ chức các chương trình bồi dưỡng;
- Tận dụng các phòng họp, hội trường hoặc cơ sở vật chất của các cơ quan nhà nước để tổ chức các hoạt động đào tạo;
- Từng bước đầu tư trang thiết bị công nghệ thông tin phục vụ đào tạo trực tuyến và xây dựng học liệu số.

Việc tận dụng hiệu quả cơ sở vật chất sẽ góp phần giảm chi phí tổ chức đào tạo và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản công.

(4) Vai trò của các cơ quan liên quan

Việc cơ cấu lại nguồn lực tài chính và tận dụng hạ tầng phục vụ đào tạo cần có sự phối hợp của các cơ quan liên quan:

- Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân tỉnh: ban hành các chủ trương, chính sách về bố trí nguồn lực cho đào tạo công chức;

- Sở Tài chính: tham mưu bố trí kinh phí và hướng dẫn quản lý, sử dụng kinh phí đào tạo;
- Sở Nội vụ: xác định nhu cầu đào tạo và đề xuất phân bổ nguồn lực phù hợp;
- Các cơ quan, đơn vị sử dụng công chức: phối hợp tổ chức và sử dụng hiệu quả các nguồn lực đào tạo.

(5) Kết quả kỳ vọng

Việc cơ cấu lại nguồn lực tài chính và tận dụng hạ tầng phục vụ đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư cho hoạt động bồi dưỡng công chức. Đồng thời, việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực hiện có của địa phương sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các chương trình đào tạo, qua đó góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh.

Kết quả khảo sát đội ngũ công chức QLNN về kinh tế ở hai tỉnh Bắc Giang và Tỉnh Bắc Ninh trước và sau sát nhập về các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo đội ngũ công chức QLNN về kinh tế tỉnh Bắc Ninh cho thấy,

Nhóm giải pháp về phân tích nhu cầu và chiến lược: Nhóm giải pháp này tập trung vào khắc phục hạn chế về tính chiến lược và tính kịp thời đã được chỉ ra mục trên (già hóa đội ngũ, thiếu nhân lực trẻ). Giải pháp “Rà soát, đánh giá công chức trước khi cử đi học” đạt tỷ lệ đồng thuận cao (95,3%). Điều này phản ánh nhu cầu cấp thiết phải thực hiện phân tích nhu cầu theo năng lực thực chất thay vì chỉ dựa trên tiêu chuẩn bằng cấp. Công chức ủng hộ việc “Xác định mục tiêu đào tạo của tỉnh” (92,8%) và “Đánh giá ‘vùng trống’ để bổ sung chỉ tiêu” (92,2%). Điều này nhằm khắc phục sự thiếu tính chiến lược và hạn chế trong việc trẻ hóa đội ngũ đã được nhận diện.

Nhóm giải pháp về thiết kế, triển khai và nguồn lực: Nhóm giải pháp này nhằm giải quyết các vấn đề về tính hình thức, thiếu nguồn lực và sự chưa đồng bộ về tiêu chuẩn đã được phân tích trong phần thực trạng. Giải pháp “Hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm” nhận được 95,1% ý kiến đồng tình. Điều này được xem là nền tảng để gắn kết nội dung đào tạo với khung năng lực cụ thể của vị trí việc làm, tạo ra sự liên kết chặt chẽ hơn giữa đào tạo và yêu cầu công việc. “Liên kết với cơ sở giáo dục” (95,9%) và “Huy động đa dạng nguồn lực cho đào tạo” (95,6%) là hai giải pháp được đánh giá cao nhất. Điều này cho thấy công chức nhận thức rõ sự cần thiết phải mở rộng

quy mô, nâng cao chất lượng bằng cách khai thác nguồn lực bên ngoài (chuyên gia, cơ sở vật chất) để khắc phục hạn chế về kinh phí và đội ngũ giảng viên nội bộ.

Nhóm giải pháp về tác động và sử dụng sau đào tạo: Đây là nhóm giải pháp trực tiếp nhằm khắc phục khoảng cách lớn nhất về hiệu quả đã được chỉ ra tại mục 3.4.1.2 (tác động hạn chế của các khóa ngắn hạn). Giải pháp “Bố trí, sử dụng công chức hợp lý sau đào tạo” được 94,8% công chức đồng tình. Tỷ lệ đồng thuận cao này phản ánh mối quan tâm sâu sắc của đội ngũ về hiệu quả thực chất của quá trình đào tạo và nhu cầu cần có một cơ chế gắn kết rõ ràng giữa đầu tư đào tạo với quy hoạch, bổ nhiệm.

Bảng 3.13: Nhận định về các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh

TT	Giải pháp	Tỷ lệ đồng thuận (%)
1	Liên kết với cơ sở giáo dục	95,9
2	Huy động nguồn lực đào tạo	95,6
3	Rà soát, đánh giá công chức trước khi cử đi học	95,3
4	Hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm	95,1
5	Bố trí, sử dụng công chức sau đào tạo	94,8
6	Xác định mục tiêu đào tạo của tỉnh	92,8
7	Đánh giá “vùng trũng” để bổ sung chỉ tiêu	92,2

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2024.

Nhìn chung, các giải pháp được công chức đề xuất thể hiện tính toàn diện, bao phủ đầy đủ các giai đoạn của chu trình đào tạo. Đặc biệt, việc tập trung vào sự gắn kết giữa đào tạo và sử dụng (Giải pháp 5) cùng với việc xác lập chiến lược rõ ràng (Giải pháp 3, 6) được xem là hướng đi quan trọng nhất để chuyển đổi công tác đào tạo từ hoạt động mang tính thủ tục sang công cụ chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

4.3. KIẾN NGHỊ

Các kiến nghị dưới đây nhằm giải quyết những vấn đề vượt quá thẩm quyền của chính quyền tỉnh Bắc Ninh, đặc biệt liên quan đến khung pháp lý, cơ chế tài chính, hướng dẫn chuyên môn và hạ tầng đào tạo công chức ở cấp quốc gia. Những

kiến nghị này xuất phát từ các hạn chế đã được phân tích ở Chương 3 và từ yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo công chức quản lý nhà nước về kinh tế trong bối cảnh phát triển và hội nhập.

4.3.1. Kiến nghị với Quốc hội

Thứ nhất, tăng cường giám sát việc thực thi Luật Cán bộ, công chức (sửa đổi) năm 2025 và các văn bản hướng dẫn liên quan. Việc giám sát cần tập trung vào quá trình triển khai quản lý công chức theo vị trí việc làm và khung năng lực, nhằm bảo đảm các quy định mới được thực hiện thống nhất và thực chất tại các địa phương.

Thứ hai, quan tâm bố trí nguồn lực tài chính cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức trong dự toán ngân sách nhà nước, đặc biệt đối với các địa phương có tốc độ phát triển kinh tế nhanh và nhu cầu nâng cao năng lực quản lý kinh tế lớn.

Thứ ba, tăng cường giám sát việc triển khai các chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức ở cấp quốc gia, bảo đảm các chương trình này gắn với yêu cầu thực tiễn của hoạt động quản lý nhà nước và đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn mới.

4.3.2. Kiến nghị với Chính phủ

Thứ nhất, chỉ đạo Bộ Nội vụ và các bộ, ngành liên quan xây dựng khung năng lực công chức thống nhất ở cấp quốc gia, đặc biệt đối với các lĩnh vực quản lý kinh tế quan trọng như quản lý đầu tư, quản lý khu công nghiệp, chuyển đổi số và hội nhập kinh tế quốc tế. Việc ban hành khung năng lực thống nhất sẽ tạo cơ sở để các địa phương xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với vị trí việc làm.

Thứ hai, tăng cường ứng dụng công nghệ số trong quản lý đào tạo công chức, thông qua việc xây dựng các nền tảng quản lý đào tạo và cơ sở dữ liệu quốc gia về đào tạo, bồi dưỡng công chức. Điều này sẽ giúp các địa phương thuận lợi hơn trong việc tổ chức đào tạo và theo dõi quá trình phát triển năng lực của đội ngũ công chức.

Thứ ba, hoàn thiện cơ chế tài chính cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức, tạo điều kiện cho các địa phương chủ động hơn trong việc huy động và sử dụng nguồn lực cho đào tạo.

4.3.2. Kiến nghị với các Bộ, ngành liên quan

Đối với Bộ Nội vụ: Cần hoàn thiện các hướng dẫn chuyên môn về xây dựng khung năng lực, đánh giá năng lực công chức và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm. Đồng thời tăng cường hỗ trợ các địa phương trong việc xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tiễn.

Đối với Bộ Tài chính: Nghiên cứu điều chỉnh định mức chi cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức theo hướng phù hợp với yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo. Đồng thời hướng dẫn các cơ chế tài chính tạo điều kiện huy động nguồn lực xã hội cho hoạt động đào tạo.

Đối với Bộ Khoa học và Công nghệ: Tăng cường phát triển hạ tầng công nghệ phục vụ chuyển đổi số trong quản lý nhà nước, bao gồm các nền tảng đào tạo trực tuyến và hệ thống học liệu số, tạo điều kiện để các địa phương triển khai các chương trình đào tạo hiện đại.

Đối với Bộ Ngoại giao và các cơ quan liên quan: Hỗ trợ các địa phương mở rộng hợp tác quốc tế trong đào tạo và bồi dưỡng công chức, thông qua các chương trình hợp tác, trao đổi kinh nghiệm và đào tạo ngắn hạn về quản lý kinh tế và quản trị công.

KẾT LUẬN

Luận án “Đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh” đạt được những kết quả mới sau:

Thứ nhất, về lý luận: Luận án đã xây dựng và vận dụng khung phân tích đào tạo công chức QLNN về kinh tế cấp tỉnh dựa trên Lý thuyết đào tạo theo nhu cầu (Armstrong), quan điểm Quản trị công mới (NPM) và khung pháp lý quốc gia. Khung phân tích này tích hợp bốn bước (xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, đánh giá kết quả), gắn với bối cảnh và nhân tố ảnh hưởng, qua đó bổ sung cơ sở lý luận cho nghiên cứu và thực tiễn đào tạo công chức kinh tế ở Việt Nam.

Thứ hai, về thực tiễn: Luận án đã khảo sát 387 công chức QLNN về kinh tế tại Bắc Ninh giai đoạn 2021-2024, phản ánh toàn diện thực trạng đào tạo, chỉ ra khoảng cách giữa yêu cầu vị trí việc làm và năng lực thực tế, làm rõ thành tựu, hạn chế và nguyên nhân, đồng thời phân biệt giữa nguyên nhân chủ quan (thuộc tỉnh) và khách quan (thuộc thể chế, bối cảnh kinh tế - xã hội, thị trường lao động).

Thứ ba, về giải pháp: Luận án đề xuất các nhóm giải pháp khả thi nhằm nâng cao chất lượng đào tạo trong bối cảnh sáp nhập hành chính và yêu cầu phát triển mới. Các giải pháp tập trung vào: (i) gắn đào tạo với vị trí việc làm và khung năng lực; (ii) đổi mới nội dung, phương pháp và mô hình tổ chức; (iii) liên thông đào tạo với công tác nhân sự; (iv) phát triển năng lực số, hội nhập quốc tế, quản trị liên vùng; (v) bảo đảm nguồn lực và hiện đại hóa công cụ quản lý đào tạo.

Thứ tư, về đóng góp thực tiễn: Luận án đã chứng minh tác động tích cực của đào tạo giai đoạn 2021-2024 đối với chuẩn hóa đội ngũ, nâng cao năng lực tham mưu, cải thiện Chỉ số CCHC và PCI của tỉnh. Đồng thời, đề xuất định hướng đào tạo đến năm 2030, gắn với mục tiêu Bắc Ninh trở thành thành phố trực thuộc Trung ương, trung tâm công nghiệp công nghệ cao, bán dẫn, đô thị thông minh và dịch vụ chất lượng cao.

Thứ năm, về ý nghĩa khoa học và thực tiễn: Luận án bổ sung khoảng trống nghiên cứu lý luận về đào tạo công chức kinh tế cấp tỉnh, đồng thời cung cấp cơ sở thực tiễn và giải pháp chính sách cho Bắc Ninh trong giai đoạn sau sáp nhập, góp

phần nâng cao năng lực công chức, hiệu quả quản lý kinh tế và thúc đẩy phát triển bền vững.

Như vậy, luận án đã hoàn thiện cả phương diện lý luận và thực tiễn, đồng thời đề xuất giải pháp vừa mang tính khả thi trước mắt vừa định hướng chiến lược đến năm 2030, phù hợp với yêu cầu hội nhập, chuyển đổi số và cải cách hành chính. Những đóng góp này có ý nghĩa thiết thực trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ công chức và hiệu quả quản lý kinh tế cấp tỉnh, qua đó thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội bền vững của Bắc Ninh..

**CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Mạnh Hùng (2025), "Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức quản lý nhà nước về kinh tế: Những yêu cầu đặt ra trong kỷ nguyên mới", *Tạp chí Kinh tế và Dự báo - Viện Chiến lược phát triển - Bộ Kế hoạch và Đầu tư*, e-ISSN: 2734-9365
2. Nguyễn Mạnh Hùng (2025), "Nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh", *Tạp chí Quản lý Nhà nước - Học viện Hành chính và Quản trị công*, ISSN e - 2815-5831
3. Nguyễn Mạnh Hùng (2025) "Thực trạng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh hiện nay - Một số vấn đề đặt ra và gợi ý chính sách", *Tạp chí Quản lý nhà nước*, ISSN e-2815-5831

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Hoàng An (2025), "Bắc Ninh: Hoàn thiện hạ tầng, tạo đà phát triển", *Bắc Ninh*, tại trang <https://baobacninhhtv.vn/bac-ninh-hoan-thien-ha-tang-tao-da-phat-trien-postid425923.bbg> [truy cập ngày 27/7/2025].
2. Đặng Nguyên Anh (2023), "Biến đổi dân số và tăng trưởng kinh tế ở Bắc Ninh sau 25 năm tái lập tỉnh", *Tạp chí Phát triển bền vững vùng*, tại trang <https://rrsd.org.vn/khoa-hoc-ve-vung/bie-n-do-i-dan-so-va-tang-truo-ng-kinh-te-o-ba-c-ninh-sau-25-nam-tai-lap-tinh.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
3. Lan Anh (2025), "Nhân lực chất lượng cao - 'Chìa khóa vàng' cho Quảng Ninh bứt phá", *Báo Quảng Ninh*, tại trang <https://baoquangninh.vn/nhan-luc-chat-luong-cao-chia-khoa-vang-cho-quang-ninh-but-pha-3369532.html#:~:text=%C4%90%E1%BB%83%20tri%E1%BB%83n%20khai%20th%E1%BB%B1c%20hi%E1%BB%87n,%C4%91%C3%A0o%20t%E1%BA%A1o%2C%20b%E1%BB%93i%20d%C6%B0%E1%BB%A1ng%20%C4%91%E1%BA%A1t> [truy cập ngày 27/7/2025].
4. Ban Chấp hành Trung ương (2021), *Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng Cộng sản Việt Nam*, Hà Nội.
5. Ban Chấp hành Trung ương (2022a), *Nghị quyết số 27-NQ/TW (2022) - Nghị quyết Hội nghị Trung ương 7 khóa XIII về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp nhà nước*, Hà Nội.
6. Ban Chấp hành Trung ương (2022b), *Nghị quyết số 29-NQ/TW (2022) - Nghị quyết Hội nghị Trung ương 6 khóa XIII về tiếp tục đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*, Hà Nội.
7. Ban Thường vụ Tỉnh ủy Quảng Ninh (2023a), *Chương trình số 28-CTr/TU ngày 10/4/2023 về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ giai đoạn 2023-2025*, Quảng Ninh.

8. Ban Thường vụ Tỉnh ủy Quảng Ninh (2023b), *Quy định số 893-QĐ/TU về đối tượng, tiêu chuẩn và phân cấp đào tạo lý luận chính trị trong hệ thống chính trị tỉnh Quảng Ninh*, Quảng Ninh.
9. Báo Điện tử Chính phủ (2024), "Công bố Chỉ số Cải cách hành chính năm 2023: Quảng Ninh tiếp tục đứng đầu", tại trang <https://baochinhphu.vn/quang-ninh-dan-dau-chi-so-cchc-nam-2023.html#:~:text=%28Chinhphu.vn%29%20,c%C3%A1ch%20h%C3%A0nh%20ch%C3%ADnh%20c%E1%BA%A3%20n%C6%B0%E1%BB%9Bc> [truy cập ngày 27/7/2025].
10. Báo Điện tử VOV (2025), "Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu vận hành hiệu quả mô hình chính quyền địa phương 02 cấp", *Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động*.
11. Bảo hiểm Xã hội Việt Nam (2023), "*Tỉnh Bắc Ninh tiếp tục phát huy thành tựu trong thực hiện chính sách BHYT*", *Tạp chí Bảo hiểm Xã hội*, tại trang <https://tapchibaohiemxahoi.gov.vn/tinh-bac-ninh-tiep-tuc-phat-huy-thanh-tuu-trong-thuc-hien-chinh-sach-bhyt-131028.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
12. Bảo hiểm Xã hội Việt Nam (2024), "*Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh phát huy mạnh mẽ các bài học kinh nghiệm*", *An sinh Xã hội Online*, tại trang <https://ansinhxahoionline.tapchibaohiemxahoi.gov.vn/mobile/bhxxh-tinh-bac-ninh-phat-huy-manh-me-cac-bai-hoc-kinh-nghiem-133582.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
13. Bộ Chính trị (2024), *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22 tháng 12 năm 2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*, Hà Nội.
14. Bộ Nội vụ (2021), *Thông tư số 02/2021/TT-BNV; Thông tư 03/2021/TT-BNV; Thông tư 04/2021/TT-BNV; Thông tư 06/2021/TT-BNV; Thông tư 07/2021/TT-BNV về mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và xếp lương công chức hành chính*, Hà Nội.
15. Bộ Nội vụ (2022a), *Thông tư số 12/2022/TT-BNV ngày 30/12/2022 Hướng dẫn về vị trí việc làm công chức lãnh đạo, quản lý; nghiệp vụ chuyên môn dùng chung; hỗ trợ, phục vụ trong cơ quan, tổ chức hành chính và vị trí việc làm chức danh nghề nghiệp chuyên môn dùng chung; hỗ trợ, phục vụ trong đơn vị sự nghiệp công lập*, Hà Nội.

16. Bộ Nội vụ (2022b), *Văn bản hợp nhất số 06/VBHN-BNV ngày 22/8/2022 hợp nhất Nghị định số 101/2017/NĐ-CP và Nghị định số 89/2021/NĐ-CP về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*, Hà Nội.
17. Bộ Nội vụ (2023), *Thông tư số 03/2023/TT-BNV ngày 01/02/2023 hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định 101/2017/NĐ-CP về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*, Hà Nội.
18. Bộ Tài chính (2018), *Thông tư số 36/2018/TT-BTC Hướng dẫn việc lập dự toán, quản lý, sử dụng và quyết toán kinh phí dành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*, Hà Nội.
19. Ngô Thành Can (2020), *Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực thực thi công vụ cho cán bộ, công chức, viên chức*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
20. Chính phủ (2010), *Nghị định số 06/2010/NĐ-CP Quy định những người là công chức*, Hà Nội.
21. Chính phủ (2017), *Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*, Hà Nội.
22. Chính phủ (2020a), *Nghị định số 62/2020/NĐ-CP ngày 01/6/2020 về vị trí việc làm và biên chế công chức*, Hà Nội.
23. Chính phủ (2020b), *Nghị định số 138/2020/NĐ-CP ngày 27/11/2020 về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức*, Hà Nội.
24. Chính phủ (2021), *Nghị định số 89/2021/NĐ-CP ngày 18/10/2021 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 101/2017/NĐ-CP*, Hà Nội.
25. Chính phủ (2021), *Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 về Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030*, Hà Nội.
26. Chính phủ (2025), *Nghị định số 154/2025/NĐ-CP Quy định về tinh giản biên chế*, Hà Nội.
27. Chính phủ (2025), *Nghị định số 171/2025/NĐ-CP ngày 30 tháng 6 năm 2025 quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức*, Hà Nội.
28. Văn Nghiệp Chúc, An Trân (2025), "Bắc Ninh cần nhanh chóng phổ cập tri thức công nghệ và kỹ năng số cho mọi người dân", *Nhân Dân*, tại trang <https://nhandan.vn/bac-ninh-can-nhanh-chong-pho-cap-tri-thuc-cong-nghe-va-ky-nang-so-cho-moi-nguoi-dan-post872110.html> [truy cập ngày 27/7/2025].

29. Cổng Thông tin điện tử Chính phủ (2025), "Chính quyền địa phương 2 cấp sẽ vận hành từ 1/7/2025: Cả hệ thống chính trị bước vào cuộc nước rút lịch sử", tại trang <https://baochinhphu.vn/chinh-quyen-dia-phuong-2-cap-se-van-hanh-tu-1-7-2025-ca-he-thong-chinh-tri-buoc-vao-cuoc-nuoc-rut-lich-su-102250611122819752.htm> [truy cập ngày 20/11/2025] .
30. Cổng Thông tin điện tử Bắc Ninh (2024), "Chuyển đổi số", tại trang <https://bacninh.gov.vn/chuyen-doi-so> [truy cập ngày 27/7/2025].
31. Cổng Thông tin điện tử tỉnh Bắc Ninh (2025), "Tổng quan tỉnh Bắc Ninh", tại trang <https://bacninh.gov.vn/tong-quan-ve-bac-ninh> [truy cập ngày 27/7/2025].
32. Cục Thống kê Bắc Ninh (2021-2024), *Niên giám thống kê các năm*, NXB Thống kê, Hà Nội.
33. Cục Thông tin Thống kê, Bộ Khoa học và Công nghệ (2023), "*Chiến lược, chính sách phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo*", truy cập từ <https://vista.gov.vn/vi/news/chien-luoc-chinh-sach-kh-cn-dmst/chien-luoc-chinh-sach-phat-trien-khoa-hoc-cong-nghe-va-doi-moi-sang-tao-7752.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
34. Trần Thanh Cương (2017), *Chất lượng đội ngũ cán bộ kinh tế cấp thành phố ở Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Quản lý Kinh tế, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
35. Tiến Dũng (2025), "Lộ trình tỉnh giãn biên chế sau sáp nhập tỉnh Bắc Ninh và Bắc Giang", VOV, tại trang <https://vov.vn/chinh-tri/lo-trinh-tinh-gian-bien-che-sau-sap-nhap-tinh-bac-ninh-va-bac-giang-post1197873.vov> [truy cập ngày 27/7/2025].
36. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
37. Nguyễn Hải Đăng, Hồ Kim Hương (2021), "Các yếu tố tác động đến năng lực quản lý nhà nước về kinh tế của cán bộ, công chức trong bối cảnh hội nhập quốc tế", *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, tại trang <https://www.quanlynhanuoc.vn/2021/06/15/cac-yeu-to-tac-dong-den-nang-luc-quan-ly-nha-nuoc-ve-kinh-te-cua-can-bo-cong-chuc-trong-boi-can-hoi-nhap-quoc-te/> [truy cập ngày 27/7/2025].

38. Phạm Thị Hồng Điệp (2024), *Giáo trình Quản lý nhà nước về kinh tế*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
39. Phan Huy Đường (2017), *Giáo trình Quản lý nhà nước về kinh tế*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
40. Ever.vn (2024), "*Bản đồ hành chính tỉnh Bắc Ninh trước sáp nhập*", tại trang <https://ever.vn/ban-do-hanh-chinh-tinh-bac-ninh-truoc-sap-nhap> [truy cập ngày 27/7/2025].
41. Đỗ Phú Hải (2018), "Hoàn thiện và tăng cường thực hiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức", *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*, tại trang <https://tcnn.vn/news/detail/40987/Hoan-thien-va-tang-cuong-thuc-hien-chinh-sach-dao-tao-boi-duong-can-bo-cong-chuc.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
42. Nguyễn Hữu Hải (2010), *Quản lý nhà nước về kinh tế - Lý luận và thực tiễn*, NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
43. Đỗ Thị Thúy Hằng (2024), "Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng kết quả thực thi công vụ của công chức quản lý nhà nước về kinh tế cấp huyện ở TP. Hà Nội", *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 14(880).
44. Phạm Thị Hằng (2022), "Một số yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ngành nội vụ", *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 333.
45. Lê Thị Hạnh (2020), "Yêu cầu và tiêu chí đánh giá chất lượng công chức cấp huyện", *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, tại trang <https://www.quanlynhanuoc.vn/2020/11/24/yeu-cau-va-tieu-chi-danh-gia-chat-luong-cong-chuc-cap-huyen/> [truy cập ngày 27/7/2025].
46. Nguyễn Thị Thu Hòa, Nguyễn Sỹ Long (2024), "Thành phố Hồ Chí Minh đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức", *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, 336, 100-103.
47. Võ Xuân Hoài (2020), *Phát triển nguồn nhân lực quản lý kinh tế trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Hà Nội.
48. Nguyễn Hồng Hoàng (2019), Khung năng lực công chức và ứng dụng trong quản lý nguồn nhân lực khu vực công. *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, tại trang <https://www.quanlynhanuoc.vn/2019/10/16/khung-nang-luc-cong-chuc-va-ung-dung-trong-quan-ly-nguon-nhan-luc-khu-vuc-cong/> [truy cập ngày 27/7/2025].

49. Lê Ngọc Hùng (2018), "Phát triển khung năng lực công chức ngang tầm yêu cầu của xã hội đổi mới: Lý luận và thực tiễn". *Tạp chí Cộng sản*.
50. Nguyễn Mạnh Hùng (2025), "Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức quản lý nhà nước về kinh tế: Những yêu cầu đặt ra trong kỷ nguyên mới", *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, e-ISSN: 2734-9365.
51. Nguyễn Mạnh Hùng (2025), "Nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế của tỉnh Bắc Ninh", *Tạp chí Quản lý nhà nước*, ISSN e - 2815-5831.
52. Nguyễn Mạnh Hùng (2025), "Thực trạng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh hiện nay - Một số vấn đề đặt ra và gợi ý chính sách", *Tạp chí Quản lý nhà nước*, ISSN e - 2815-5831.
53. An Huy (2024), "Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ tại Nam Định: Thành tựu, thách thức và định hướng mới", *Tạp chí Tổ chức Nhà nước và Lao động*, tại trang <https://tcnn.vn/news/detail/67054/Nang-cao-chat-luong-doi-ngu-can-bo-tai-Nam-Dinh-Thanh-tuu-thach-thuc-va-dinh-huong-moi.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
54. Trần Khánh (2024), "Nam Định chú trọng nâng cao chất lượng cán bộ", *Nhân Dân*, tại trang <https://nhandan.vn/nam-dinh-chu-trong-nang-cao-chat-luong-can-bo-post796837.html#:~:text=T%E1%BB%AB%20n%C4%83m%202016,v%E1%BB%A5%20T%E1%BB%89nh%20%E1%BB%A7y%20qu%E1%BA%A3n%20l%C3%BD> [truy cập ngày 27/7/2025].
55. Vũ Cẩm Lệ (2025), "Chuyển đổi số trong đào tạo, bồi dưỡng công chức, hướng tới nền hành chính hiện đại", *Tạp chí Quản lý nhà nước*, ISSN e - 2815-5831.
56. Sĩ Mạnh (2025), "Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức sau sáp nhập - một số thách thức và giải pháp khắc phục", *Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động*.
57. Hà Đức Minh (2023), *Phát triển nhân lực quản lý nhà nước về kinh tế ở Lào Cai*, Luận án Tiến sĩ chuyên ngành Quản lý Kinh tế, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Hà Nội.
58. Phạm Ngân (2025), "Sắp xếp, tinh gọn hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ở Việt Nam hiện nay: yêu cầu cấp thiết từ thực tiễn", *Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động*.

59. Thu Nguyệt (2025), "Điểm sáng trong phát triển nguồn nhân lực", *Vietnam.vn*, tại trang <https://www.vietnam.vn/diem-sang-trong-phat-trien-nguon-nhan-luc> [truy cập ngày 27/7/2025].
60. Trần Quang Ninh (2025), *Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Nam Định*, Luận án Tiến sĩ ngành Quản lý Kinh tế, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
61. Nguyễn Ngọc Duy Phương, Trần Hoài Nam (2019), "Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng thực thi chính sách của cán bộ, công chức Quận 3, TP. Hồ Chí Minh", *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 33/2019.
62. Quốc hội (2008), *Luật Cán bộ, công chức số 22/2008/QH12*, Hà Nội.
63. Quốc hội (2019), *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức số 52/2019/QH14*, Hà Nội.
64. Quốc hội (2025), *Luật số 80/2025/QH15: Luật Cán bộ, công chức*, Hà Nội.
65. Sen Vàng Data (2023), "*Tổng quan về dân số, lao động và việc làm tỉnh Bắc Ninh: Điểm sáng năm 2023*", tại trang <https://senvangdata.com.vn/tong-quan-ve-dan-so-lao-dong-va-viec-lam-tinh-bac-ninh-diem-sang-nam-2023.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
66. Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Nam Định (2023), "*Báo cáo kết quả đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức ngành Thông tin và Truyền thông năm 2022-2023*", tại trang <http://sotttt.namdinh.gov.vn> [truy cập ngày 27/7/2025].
67. Nguyễn Tử Hoài Sơn (2017), *Chất lượng nguồn nhân lực kinh tế ở tỉnh Ninh Bình hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế Chính trị, Học viện Chính trị - Bộ Quốc phòng, Hà Nội.
68. Nguyễn Văn Sơn (2021), *Đào tạo, bồi dưỡng công chức ngành Nội vụ đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính*, Luận án Tiến sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
69. Thái Sơn (2023), "*Kinh tế Bắc Ninh năm 2022 tăng trưởng 8,75%*", *Nhân Dân*, tại trang <https://nhandan.vn/kinh-te-bac-ninh-nam-2022-tang-truong-875-post727882.html#:~:text=Kinh%20t%E1%BA%BF%20B%E1%BA%AFc%20Ninh%20n%C4%83m,cao%20c%E1%BB%A7a%20h%E1%BB%87%20th%E1%BB%91ng> [truy cập ngày 27/7/2025].

70. Tạp chí Tổ chức Nhà nước và Lao động (2019), "Nam Định: Đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong tình hình mới", tại trang <https://tcnn.vn/news/detail/43047/Nam-Dinh-Dao-cao-nang-cao-chat-luong-doi-ngu-can-bo-trong-tinh-hinh-moi.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
71. Tạp chí Xây dựng Đảng (2011), *Chế độ công vụ và quản lý cán bộ, công chức* (Tài liệu bồi dưỡng thi nâng ngạch chuyên viên cao cấp khối Đảng, đoàn thể năm 2011).
72. Nguyễn Văn Thắng (2024), "Đề xuất mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế ở tỉnh Quảng Ninh". *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, e-ISSN: 2734-9365. [56].
73. Lưu Kiếm Thanh (2018), *Cơ sở khoa học xây dựng chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*, Đề tài khoa học cấp Bộ, Viện Khoa học Tổ chức Nhà nước và Lao động, Hà Nội.
74. Nguyễn Thanh (2025), "Hợp báo công bố số liệu thống kê kinh tế - xã hội tỉnh năm 2024", *Công an Quảng Ninh*, tại trang <https://congan.quangninh.gov.vn/tin-trong-tinh/hop-bao-cong-bo-so-lieu-thong-ke-kinh-te-xa-hoi-tinh-nam-2024-32839.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
75. Trần Đình Thảo (2017), *Xây dựng đội ngũ công chức quản lý nhà nước về kinh tế tỉnh Quảng Nam*, Luận án Tiến sĩ chuyên ngành Quản lý Kinh tế, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
76. Thông tin Dân số - Dữ liệu từ Liên Hợp Quốc và Cục Thống kê (2024), "Dân số Nam Định (cũ)", tại trang <https://danso.info/dan-so-nam-dinh/> [truy cập ngày 27/7/2025].
77. Thủ tướng Chính phủ (2021), *Quyết định số 1658/QĐ-TTg ngày 01/10/2021 phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021 đến 2030, tầm nhìn 2050*, Hà Nội.
78. Xuân Thu (2019), "Chăm lo đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ", *Báo Nam Định*, tại trang <https://baonamdinh.vn/channel/5084/201909/cham-lo-dao-cao-boi-duong-doi-ngu-can-bo-dap-ung-yeu-cau-nhiem-vu-2532742/> [truy cập ngày 27/7/2025].

79. Đỗ Hoàng Toàn (2008), *Giáo trình Quản lý nhà nước về kinh tế*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
80. Phạm Đức Toàn, Đào Thị Thanh Thủy (2021), *Khung năng lực và quản lý công chức theo năng lực*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
81. An Trân (2024), "Bắc Ninh nỗ lực cải thiện, nâng cao chỉ số điều hành, quản trị địa phương", *Báo Nhân Dân*. <https://nhandan.vn/bac-ninh-no-luc-cai-thien-nang-cao-chi-so-dieu-hanh-quan-tri-dia-phuong-post813008.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
82. An Trân (2025), "Bắc Ninh giảm 355 đầu mối, vận hành chính quyền địa phương 2 cấp thông suốt", *Nhân Dân*, <https://nhandan.vn/bac-ninh-giam-355-dau-moi-van-hanh-chinh-quyen-dia-phuong-2-cap-thong-suot-post892822.html> [truy cập ngày 27/7/2025].
83. Trần Anh Tuấn (2023), "Xây dựng đội ngũ công chức trong quản trị quốc gia theo hướng hiện đại, hiệu quả", *Tạp chí Cộng sản*.
84. Bùi Huy Tùng, Nguyễn Thị Mai (2024), "Bồi dưỡng năng lực làm việc trong môi trường quốc tế cho cán bộ, công chức, viên chức trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế", *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, tại trang <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/05/30/boi-duong-nang-luc-lam-viec-trong-moi-truong-quoc-te-cho-can-bo-cong-chuc-vien-chuc-trong-boi-can-h-chuyen-doi-so-va-hoi-nhap-quoc-te/> [truy cập ngày 27/7/2025].
85. Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Ninh (2021a), *Quyết định số 12/QĐ-UBND về Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức giai đoạn 2021-2025, Bắc Ninh*.
86. Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Ninh (2021b), *Quyết định số 246/QĐ-UBND phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Bắc Ninh năm 2021, Bắc Ninh*.
87. Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Ninh (2022a), *Quyết định số 390/QĐ-UBND về việc phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức tỉnh Bắc Ninh năm 2022, Bắc Ninh*.
88. Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Ninh (2022b), *Quyết định số 1706/QĐ-UBND phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức năm 2023, Bắc Ninh*.

89. Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Ninh (2024), *Quyết định số 246/QĐ-UBND phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức năm 2024, Bắc Ninh*.
90. Ủy ban nhân dân tỉnh Nam Định (2023a), *Kế hoạch số 83/KH-UBND ngày 15/5/2023 về việc thực hiện Đề án Tăng cường năng lực đội ngũ cán bộ, công chức thực hiện công tác cải cách hành chính giai đoạn 2022-2030, Nam Định*.
91. Ủy ban nhân dân tỉnh Nam Định (2023b), *Nghị quyết số 09-NQ/TU ngày 15/6/2016 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh Nam Định về nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, Nam Định*.
92. Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2015), *Quyết định số 293/QĐ-UBND, ngày 30/1/2015 của UBND tỉnh “Về phê duyệt đề án đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng và phát triển toàn diện nguồn nhân lực tỉnh đến năm 2020”, Quảng Ninh*.
93. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2025), *Nghị quyết số 1658/NQ-UBTVQH15 về việc sắp xếp các đơn vị hành chính cấp xã của tỉnh Bắc Ninh năm 2025, Hà Nội*.
94. Vân Nguyễn Thị Thu Vân (2024), "Chuyển đổi số trong quản lý cán bộ, công chức, viên chức", *Tạp chí Quản lý nhà nước - Số 340 (5/2024)*.
95. VCCI & USAID (2023), *Báo cáo Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2022, Hà Nội*.
96. VCCI (2023a), *Báo cáo Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh năm 2022, Hà Nội*.
97. VCCI (2023b). *Báo cáo Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2023, Hà Nội*.
98. Wikipedia (2024), "*Bắc Ninh*", tại trang https://vi.wikipedia.org/wiki/B%E1%BA%AFc_Ninh [truy cập ngày 27/7/2025].

II. Tiếng Anh

99. Andrews, M. (2013), *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*, Cambridge University Press.
100. Anisimova, S. V., & N. Pilipchuk, N. (2023), "Changing the requirements for state civil servants in the conditions of building a service state", *Vestnik of Samara University. Economics And Management*, 14(1), 139-147.

101. Armstrong, M. (1996), *A handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page Limited, London.
102. Armstrong, M. (2006), *A handbook of human resource management practice* (10th ed.), Kogan Page.
103. Armstrong, M. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.), Kogan Page.
104. Ayubayeva, S. S., Kussainova, L. I., & Tynyshbayeva, A. A. (2023), "Role of civil servants in the process of forming the image of the state apparatus", *Bulletin of Turan University*.
105. Beardwell, J., & Claydon, T. (2010), *Human resource management: A contemporary approach* (6th ed.), Pearson Education.
106. Bekke, H. A. G. M., Perry, J. L., & Toonen, T. A. J. (1996), *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Indiana University Press.
107. Bertalanffy, L. von. (1968), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller.
108. Bland, G., Brinkerhoff, D., Romero, D., Wetterberg, A., & Wibbels, E. (2023), "Public services, geography, and citizen perceptions of government in Latin America", *Political Behavior*, 45, 125-152.
109. Bloomberg Philanthropies (2024), "I-Team and Innovation Programs", tại trang <https://www.bloomberg.org/government-innovation/spurring-innovation-in-cities/i-teams-and-innovation-programs/> [truy cập ngày 15/6/2025].
110. Brown, J. (2002), "Training needs assessment: A must for developing an effective training program", *Public Personnel Management*, 31(4), 569-578.
111. Byeon - Soo Yon (2019), *The Role of Civil Service and the Human Resource Management Policies Required for the Government of the Future*, Public Service Excellence in the 21st Century (pp.169-202)
112. CalHR (2024), "Bargaining/Contracts", tại trang <https://www.calhr.ca.gov/state-hr-professionals/pages/bargaining-contracts.aspx> [truy cập ngày 15/6/2025].

113. Chaves-Avila, R., & Gallego-Bono, J. R. (2020), "Transformative policies for the social and solidarity economy: The new generation of public policies fostering the social economy in order to achieve sustainable development goals. The European and Spanish cases", *Sustainability*, 12(10), Article 4059.
114. Christensen, T., & Lægreid, P. (2007), "The whole-of-government approach to public sector reform", *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
115. Chukwuemeka, O. (2020), "Enhancing public personnel competence through training: the role of public service. institute of Nigeria (PSIN)", *Global Journal of Political Science and Administration*, 8(1), 1-14.
116. Civil Service Career Path, tại trang <https://www.publicjobs.ie/en/information-hub/civil-service-career-path> [truy cập ngày 15/6/2025].
117. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015), "The new public service revisited", *Public Administration Review*, 75(5), 664-672.
118. Engdaw, B. (2022), "The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: The case of Belay Zeleke sub-city", *Cogent Social Sciences*, 8(1), Article 2004675.
119. Fahrner, M., & Klenk, C. (2018), "Multilevel policy implementation: Exploring organisational coordination - The case of the German Swimming Federation's national training framework implementation", *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 549-566.
120. Ghebregiorgis, F., & Negusse, H. (2022), "Factors affecting public servants' performance in developing countries: Evidences from Eritrea", *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 9(1), 1-10.
121. Gockel, A., Cain, T., Malove, S., & James, S. (2013), "Mindfulness as clinical training: Student perspectives on the utility of mindfulness training in fostering clinical intervention skills", *Journal of Religion & Spirituality in Social Work: Social Thought*, 32(1), 36-59.
122. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002), *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.), Wadsworth.
123. GOV.UK (2025), "Success Profiles: Civil Service behaviours", tại trang <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles/success-profiles-civil-service-behaviours> [truy cập ngày 15/6/2025].

124. Grindle, M. S. (1997), "Divergent cultures? When public organizations perform well in developing countries", *World Development*, 25(4), 481-495.
125. Hai, N. C., Le, V. T. P., Son, N. T., & Van Tuan, P. (2023b), "Evaluation of citizens' satisfaction with the quality of public administrative services in the Mekong Delta, Vietnam", *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 48(2), 751-762.
126. Hai, N. C., Van Tuan, P., Le, V. T. P., & Tan, T. H. (2023a), "Factors affecting the policy of training and fostering civil servants of Khmer ethnic minorities in the Mekong Delta, Vietnam", *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 46(1), 163-173.
127. Haruna, P. (2022), "Educating public servants for a post-COVID-19 world: MPA/MPP curricular implications in Ghana", *Journal of Public Affairs Education*, 29(2), 175-191.
128. Hassan, M. B., & Garba, L. (2022), "Civil service as a catalyst for sustainable economic development in nigeria", *International Journal of Innovative Research in Social and Strategy Management Techniques*, 9(1), 36-41.
129. Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration*, 69(1), 3-19.
130. Hood, C. (1991), *A public management for all seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3-19; Moore, M. H. (1995), *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press; Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000), *The New Public Service: Serving rather than steering*. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
131. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), Wiley.
132. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.), Berrett-Koehler Publishers, Inc.
133. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006/2016), *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler; Kirkpatrick Partners. (2024). The Kirkpatrick Model.
134. Kolb, D. (1984), *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall.

135. Lakovic, V. (2021), "Crisis management of municipality performance on citizen satisfaction with urban services by structural equation modeling", *Quality & Quantity*, 55, 765-773.
136. Lan C.Elliot; Paul Joyce & Sofiane Sahraoui (2024), Developing effective leaders for the civil service: A case study of Bahrain
137. Le, V. T. P., Tuan, P. V., Binh, P. T., Ly, N. K., & Hai, N. C. (2025), "The factors affecting the implementation of training and fostering policies for civil servants: A governance context", *Journal of Governance and Regulation*, 14(1), 182-193.
138. Lee, D. S., Ryu, S., & Park, S. (2023), "Determinants of local civil servants' perceptions of intergovernmental tensions: Experimental evidence from Korea", *Public Performance & Management Review*, 46(5), 1113-1144.
139. Leeu, C. (2024), "Role of Professional Civil Service in Economic Development", *Review Pub Administration Manag.*, 12(2), 1000451.
140. Liao, Y., & Schachter, H. L. (2018), "Exploring the antecedents of municipal managers' attitudes towards citizen participation", *Public Management Review*, 20(9), 1287-1308.
141. Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996), *The Career Architect Development Planner* (1st ed.), Lominger.
142. Mahmood, R., Hee, O. C., Yin, O. S., & Hamli, M. S. H. (2018), "The mediating effects of employee competency on the relationship between training functions and employee performance", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 664-676.
143. Marathe, G., & Kakani, R. K. (2020), "Recognizing innate transformational traits in public administrative services: Are we doing right?", *International Journal of Public Administration*, 43(7), 587-598.
144. Mehaj-Kosumi, F. (2013), "The Training Process of Civil Servants Employees in Ministry of Economic Development in Kosovo: Effect of Training through the Prism of Participants and Interpretation of Employee Questionnaire Survey", *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, Vol 9, No 2, 88-95.

145. Moteki, Y. (2023), "Customer satisfaction with branch office services in Higashihiroshima, Hiroshima Prefecture", *Public Organization Review*, 23, 805-823.
146. Mpofu, M., & Hlatywayo, C. K. (2015), "Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality", *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(39), 133-136.
147. Mussel, R. M. (2008), *Understanding Government Budget: A Practical Guide*, Routledge.
148. Nguyen, T. H. (2021), "Training quality for Vietnamese cadres and civil servants in the context of international integration", *E3S Web of Conferences*, 258, Article 10009.
149. Noda, Y. (2019), "Citizen expectations and satisfaction of service performance: Lessons from subnational governments in Japan", *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 41(3), 142-156.
150. Noda, Y. (2021), "Performance information and learning effects on citizen satisfaction with public services", *Public Management Review*, 23(12), 1833-1855.
151. Noe, R. A. (2002), *Employee training and development (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
152. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, McGraw Hill, New York.
153. Nor, A. I. (2023), "Improving Employee Performance and Public Service Delivery through Training and Development: Case of Civil Service of Federal Government of Somalia", *International Journal of Business and Management*, 18(2), 145-157.
154. Nor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022), "Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19, 191-217.
155. Northcote, S., & Trevelyan, C. (1854), *Report on the Organisation of the Permanent Civil Service*, Her Majesty's Stationery Office.

156. Oborin, M. (2021), "Civil servants digital competencies formation in the new economic format context", *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Sustainable Development of Regional Infrastructure ISSDRI - Volume 1*, 589-594., Russian Federation.
157. OECD (1996), *Integrating People Management into Public Service Reform*, OECD Publishing, Paris.
158. OECD (1997), "Country Profiles of Civil Service Training Systems", *SIGMA Papers No. 12*.
159. OECD (2010), *Managing competencies in government: State of the art practices and issues at stake for the future*, GOV/PGC/PEM(2010)1/FINAL, tr.2.
160. OECD (2020), *The Digital Transformation of the Public Sector: Helping Governments Respond to the COVID-19 Pandemic*.
161. OECD (2023), *Digital Government Index 2.0: Policy Framework and Recommendations*, OECD Digital Economy Papers.
162. OECD (2024), *Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments*. OECD.
163. OECD. (2017), *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing.
164. OECD. (2019), *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. OECD Legal Instruments.
165. Park, H., & Blenkinsopp, J. (2011), "The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction", *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 254-274.
166. Partnership for Public Service (2024), "A Profile of the 2023 Federal Workforce", tại trang <https://ourpublicservice.org/fed-figures/a-profile-of-the-2023-federal-workforce/> [truy cập ngày 22/4/2025].
167. Podolchak, N., Natalia, T., & Mariia, K. (2021), "Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant-leader", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 78-88.
168. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017), *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (4th ed.), Oxford University Press.

169. Rey-Moreno, M., Medina-Molina, C., & Barrera-Barrera, R. (2018), "Multichannel strategies in public services: Levels of satisfaction and citizens' preferences", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 9-24.
170. Sebola, I. C., Roberson, J. R., & Vibetti, S. P. (2019), "Attitudes of institutional catering employees in Gauteng towards training programs", *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1681925.
171. Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018), "The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance", *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505-516.
172. Sochynska-Sybirtseva, I. (2021), "Introduction of competence approach to the assessment system of public servants", *State and Regions. Series: Economics and Business*.
173. Steppacher, D., Cannarozzo Tinoco, M. A., Caten, C. S. T., & Marcon, A. (2019), "Assessing administrative service quality in higher education: Development of an attribute-based framework (HEADSQUAL) in a Brazilian University", *Studies in Higher Education*, 46(9), 1785-1800.
174. Suzuki, K., & Demircioglu, M. A. (2021), "Is impartiality enough? Government impartiality and citizens' perceptions of public service quality", *Governance*, 34(3), 727-764.
175. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007), "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes", *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
176. Tran, C.-T. T. D., & Dollery, B. (2023), "Administrative intensity and local resident satisfaction in Victorian local government", *Public Administration*, 101(1, special issue), 318-334.
177. Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021), "Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: Empirical evidence from Vietnam", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1057-1066.

178. UNDP (2018), "A Local Governance Toolkit", tại trang <https://www.undp.org/arab-states/publications/local-governance-toolkit> [truy cập ngày 22/4/2025].
179. UNDP (2022), *Human development report 2021/2022: Uncertain times, unsettled lives*. United Nations Development Programme.
180. United Nations (2020), *Compendium of Digital Government Initiatives in Response to the COVID-19 Pandemic*, United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA).
181. United Nations Development Programme (2009), *Capacity Development: A UNDP Primer*, New York: UNDP Capacity Development Group.
182. United Nations Development Programme (2021), *Reforming Public Administration in Viet Nam: Current Situation and Recommendations*, Hanoi: UNDP Vietnam.
183. Van Ryzin, G. G. (2013), "Service quality, administrative process, and citizens' evaluation of local government in the US", *Public Management Review*, 17(3), 425-442.
184. Van Tuan, P., Le, V. T. P., Ly, N. K., Hai, N. C., & Ngan, N. T. K. (2023), "Citizens' satisfaction with the service quality of Khmer civil servants in the Mekong Delta, Vietnam", *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 50(4), 1318-1329.
185. Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press.
186. Wirtz, B. W., & Kurtz, O. T. (2016), "Local e-government and user satisfaction with city portals - The citizens' service preference perspective", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 265-287.
187. Wisshak, S., & Hochholdinger, S. (2018), "Trainers' Knowledge and Skills from the Perspective of Trainers, Trainees and Human Resource Development Practitioners", *International Journal of Training Research*, 16, 218-231.
188. World Bank (2021). *GovTech: Putting People First*, tại trang <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech> [truy cập ngày 22/4/2025].

189. World Bank (2023), *The Government Analytics Handbook*.
190. Yeh, S.-C., Chen, Y.-H., van Velzen, R., & Lin, P.-H. (2024), "The climate change literacy of public officials in Taiwan: Implications and strategies for global adaptation", *Policy Studies*, 1-34.
191. Zeng, J., & Xu, G. (2020), "How servant leadership motivates innovative behavior: A moderated mediation model", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), Article 4753.
192. Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2022), "The expectancy-disconfirmation model and citizen satisfaction with public services: A meta-analysis and an agenda for best practice", *Public Administration Review*, 82(1), 147-159.

Hướng dẫn trả lời: Ông/bà vui lòng đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào phương án phù hợp với quan điểm của ông/bà.

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG

Câu 1: Ông/bà vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

- 1. Giới tính:** 1. Nam 2. Nữ
- 2. Trình độ chuyên môn của ông/bà?**
1. Trung cấp, Cao đẳng
2. Đại học
3. Sau đại học
4. Khác (xin ghi rõ)
- 3. Ông/bà sinh năm:**
- 4. Ông/bà:**
1. Có giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý (Công chức quản lý)
2. Không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý (Công chức không quản lý)
- 5. Ông/bà công tác tại:**
- 6. Ông/bà đã công tác tại cơ quan hiện tại từ năm:**
- 7. Ông/bà bắt đầu đi làm từ năm:**

Câu 2: Ông/bà đã từng tham gia chương trình đào tạo công chức bao giờ chưa?

1. Đã từng tham gia → *Trả lời tiếp từ Câu 3*
2. Chưa từng tham gia → *Chuyển sang Câu 22*

PHẦN A: DÀNH CHO CÔNG CHỨC ĐÃ THAM GIA ĐÀO TẠO

Câu 3: Ông/bà đã tham gia lớp đào tạo nào? (Có thể chọn NHIỀU phương án)

1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)
2. Đào tạo cao cấp lý luận chính trị
3. Đào tạo trung cấp lý luận chính trị
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ
5. Đào tạo tin học văn phòng
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu
9. Khác (xin ghi rõ):

Câu 4: Những lớp đào tạo mà ông/bà đã tham gia (ở câu 3) do ai chi trả học phí? (chỉ trả lời những lớp mà ông/ bà chọn ở Câu 3) (Khoanh tròn vào CÁC PHƯƠNG ÁN PHÙ HỢP với ông/bà ở mỗi hàng ngang)

	Ngân sách Nhà nước/ Tỉnh	Nguồn quỹ của cơ quan	Tự túc	Học bổng/tài trợ từ tổ chức khác	Khác (xin ghi rõ)
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4	
2. Đào tạo cao cấp lý luận CT	1	2	3	4	
3. Đào tạo trung cấp lý luận CT	1	2	3	4	
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4	
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4	
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4	
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4	
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4	
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4	

Câu 5: Những lớp đào tạo mà ông/bà đã tham gia (*ở câu 3*) được tổ chức ở đâu? (*chỉ trả lời những lớp mà ông/ bà chọn ở Câu 3*)

	Tại địa phương	Ở địa phương khác	Ở nước ngoài	Kết hợp trong nước & nước ngoài
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4
2. Đào tạo cao cấp lý luận CT	1	2	3	4
3. Đào tạo trung cấp lý luận CT	1	2	3	4
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4

Câu 6: Sau khi ông/bà hoàn thành chương trình đào tạo, cơ quan có hỗ trợ/thay đổi gì cho ông/bà? (*chỉ trả lời những lớp mà ông/ bà chọn ở Câu 3*)
 (Khoanh tròn vào **CÁC PHƯƠNG ÁN PHÙ HỢP** với ông/bà ở mỗi hàng ngang)

	Không có thay đổi đáng kể	Giao thêm trách nhiệm	Sắp xếp công việc phù hợp	Đưa vào diện quy hoạch	Bổ nhiệm lãnh đạo, quản lý	Luân chuyển sang vị trí khác	Khác (xin ghi rõ)
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4	5	6	
2. Đào tạo cao cấp lý luận CT	1	2	3	4	5	6	
3. Đào tạo trung cấp lý luận CT	1	2	3	4	5	6	
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4	5	6	
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4	5	6	
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4	5	6	
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4	5	6	
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4	5	6	
9. Khác (xin ghi rõ): ...	1	2	3	4	5	6	

Câu 7: Ông/bà cho biết việc cử công chức đi đào tạo tại cơ quan ông/bà dựa trên tiêu chí nào? (Khoanh tròn vào CÁC PHƯƠNG ÁN PHÙ HỢP với ông/bà ở mỗi hàng ngang)

	Số năm công tác/thâm niên	Kế hoạch đào tạo của cơ quan	Nhu cầu thực tế của công việc	Mục tiêu phát triển của địa phương	Trình độ, bằng cấp của công chức	Khác (xin ghi rõ)
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4	5	
2. Đào tạo cao cấp lý luận CT	1	2	3	4	5	
3. Đào tạo trung cấp lý luận CT	1	2	3	4	5	
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4	5	
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4	5	
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4	5	
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4	5	
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4	5	
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4	5	

Câu 8: Ông/bà đánh giá mức độ phù hợp của các tiêu chí cử công chức đi đào tạo tại cơ quan ông/bà? (theo thang điểm 1 đến 5, trong đó 1 là rất không hợp lý, 2 là không hợp lý, 3 là bình thường, 4 là hợp lý và 5 là rất hợp lý)

	Điểm (1-5)	Cơ quan không sử dụng tiêu chí này
1. Số năm công tác/thâm niên		
2. Kế hoạch đào tạo của cơ quan		
3. Nhu cầu thực tế của công việc		
4. Mục tiêu phát triển của địa phương		
5. Trình độ, bằng cấp của công chức		
6. Khác (xin ghi rõ)		

Câu 9: Ông/bà vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của ông/bà về hoạt động đào tạo mà ông/bà đã tham gia? (đánh giá ở tất cả các nội dung từ hỗ trợ kinh phí đến bổ nhiệm sau đào tạo theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là rất không hài lòng, 2 là không hài lòng, 3 là bình thường, 4 là hài lòng và 5 là rất hài lòng) (chỉ trả lời những lớp mà ông/ bà chọn ở Câu 3)

	Hỗ trợ kinh phí đào tạo	Kế hoạch đào tạo	Thời gian đào tạo	Nội dung đào tạo	Hiệu quả đào tạo	Quy hoạch sau đào tạo	Bổ nhiệm sau đào tạo
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)							
2. Đào tạo cao cấp lý luận chính trị							
3. Đào tạo trung cấp lý luận chính trị							
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ							
5. Đào tạo tin học văn phòng							
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý							
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin							
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu							
9. Khác (xin ghi rõ):							

Câu 10: Việc cử công chức tham gia đào tạo có được thông báo trong cơ quan không? (chỉ chọn **MỘT PHƯƠNG ÁN)**

1. Có thông báo công khai
2. Không được thông báo công khai
3. Chỉ công khai với một số người

Câu 11: Việc được cử đi đào tạo đó có đúng nhu cầu/ nguyện vọng của ông/bà không?

1. Hoàn toàn đúng với nhu cầu
2. Đúng 1 phần nhu cầu
3. Không đúng nhu cầu
4. Khác (xin ghi rõ)

Câu 12: Ông/bà đánh giá về kế hoạch và việc triển khai kế hoạch đào tạo tại cơ quan ông/bà?

1. Công khai cho mọi công chức được biết
2. Triển khai trong thời gian ngắn nên ông/bà không kịp/ khó khăn trong khâu chuẩn bị hồ sơ
3. Ông/bà không được tiếp cận thông tin
4. Ông/bà được tham gia vào quá trình lấy ý kiến để xây dựng, triển khai kế hoạch
5. Khác (xin ghi rõ)

Câu 13: Đánh giá của ông/bà về nội dung chương trình mà ông/bà được cơ quan cử đi đào tạo?

1. Phù hợp với chuyên môn mà ông/bà đã từng được đào tạo (trước khi được nhận vào cơ quan công tác)
2. Không phù hợp với chuyên môn mà ông/bà đã từng được đào tạo (trước khi được nhận vào cơ quan công tác)
3. Phù hợp với chuyên môn mà ông/bà đang đảm nhiệm
4. Không phù hợp với chuyên môn mà ông/bà đang đảm nhiệm
6. Khác (xin ghi rõ)

Câu 14: Ông/bà vui lòng cho ý kiến về phương pháp đào tạo đối với các chương trình đào tạo mà ông/bà được cơ quan cử đi đào tạo?

1. Rất phù hợp
2. Phù hợp
3. Bình thường
4. Không phù hợp
5. Rất không phù hợp

Câu 15: Sau đào tạo, cơ quan ông/bà có triển khai hoạt động đánh giá sau đào tạo công chức không? (có thể chọn NHIỀU PHƯƠNG ÁN)

1. Có đánh giá hiệu quả của công chức sau khi được đào tạo
2. Có rà soát công chức sau đào tạo để đưa vào quy hoạch
3. Có rà soát công chức sau đào tạo để bổ nhiệm
4. Có rà soát công chức sau đào tạo để bố trí công việc phù hợp năng lực, trình độ đào tạo
5. Khác (xin ghi rõ)

Câu 16: Ông/ bà thấy hoạt động đánh giá sau đào tạo công chức có tác dụng như thế nào đến chất lượng, hiệu quả của công tác đào tạo trong cơ quan ông/bà?

1. Có tác dụng nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo
2. Không có tác dụng gì
3. Không biết

Câu 17: Theo ông/bà công tác đào tạo công chức trong cơ quan ông/bà có thuận lợi gì? (có thể chọn NHIỀU PHƯƠNG ÁN)

1. Lãnh đạo cơ quan quan tâm đến công tác đào tạo công chức
2. Cơ chế chính sách thuận lợi cho hoạt động đào tạo công chức
3. Sắp xếp công việc phù hợp cho đào tạo công chức
4. Khác (xin ghi rõ)

Câu 18: Theo ông/bà công tác đào tạo công chức trong cơ quan ông/bà có khó khăn gì? (có thể chọn NHIỀU PHƯƠNG ÁN)

1. Kinh phí đào tạo
2. Thời gian đào tạo
3. Sắp xếp, bố trí công chức sau đào tạo
4. Khác (xin ghi rõ)

Câu 19: Ông/bà vui lòng đánh giá về mức độ kịp thời của quyết định cử ông/bà đi đào tạo) (chỉ chọn MỘT PHƯƠNG ÁN ở mỗi hàng ngang)

	Rất không kịp thời	Không kịp thời	Bình thường	Kịp thời	Rất kịp thời
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4	5
2. Đào tạo cao cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	5
3. Đào tạo trung cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	5
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4	5
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4	5
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4	5
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4	5
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4	5
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4	5

Câu 20: Ông/bà đánh giá mức độ phù hợp của nội dung chương trình đào tạo mà ông/bà đã từng tham gia về các khía cạnh sau đây? (chỉ chọn MỘT PHƯƠNG ÁN ở mỗi hàng ngang)

	Rất không phù hợp	Không phù hợp	Bình thường	Phù hợp	Rất phù hợp
1. Yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
2. Mong muốn của bản thân ông/bà	1	2	3	4	5
3. Khả năng phát triển cho tương lai của ông/bà	1	2	3	4	5
4. Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của cơ quan sử dụng ông/bà	1	2	3	4	5
5. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4	5

Câu 21: Sau khi được tham gia những chương trình đào tạo được đề cập ở phía trên, ông bà CÓ MONG MUỐN được tiếp tục tham gia các chương trình đào tạo nào dưới đây không?

1. Đào tạo chuyên sâu hơn, phù hợp với vị trí công tác
2. Đào tạo sang lĩnh vực khác (ví dụ: ông/bà đã từng được đào tạo Tài chính - Kế toán nhưng công tác ở lĩnh vực khác và mong muốn được đào tạo ở lĩnh vực mới đó)
3. Khác (xin ghi rõ):

PHẦN B. ĐỐI VỚI CÔNG CHỨC CHƯA THAM GIA ĐÀO TẠO

Câu 22: Vì sao ông/bà chưa được tham gia các lớp đào tạo của cơ quan?

(Khoanh tròn vào **CÁC PHƯƠNG ÁN PHÙ HỢP** với ông/bà ở mỗi hàng ngang)

	Kinh phí hỗ trợ thấp	Thời gian đào tạo dài	Địa điểm đào tạo ở xa	Không có cơ sở đào tạo đúng chuyên ngành	Ông/ bà không biết lí do	Khác (xin ghi rõ)
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4	5	
2. Đào tạo cao cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	5	
3. Đào tạo trung cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	5	
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4	5	
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4	5	
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4	5	
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4	5	
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4	5	
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4	5	

Câu 23: Ông/bà có mong muốn tham gia chương trình đào tạo nào trong tương lai? (Có thể chọn **NHIỀU** phương án)

1. Không → **Chuyển sang trả lời TIẾP TỪ CÂU 26**

2. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)

3. Đào tạo cao cấp lý luận chính trị

4. Đào tạo trung cấp lý luận chính trị

5. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ

6. Đào tạo tin học văn phòng

7. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý

8. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin

9. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu

10. Khác (xin ghi rõ):

Câu 24: Ông/ bà mong muốn khóa đào tạo đó do ai chi trả? (Chỉ chọn những phương án ông/ bà chọn ở Câu 23)

	Ngân sách Nhà nước/ Địa phương	Nguồn quỹ của cơ quan	Tự túc	Học bổng/tài trợ từ tổ chức khác	Khác (xin ghi rõ)
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4	
2. Đào tạo cao cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	
3. Đào tạo trung cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4	
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4	
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4	
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4	
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4	
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4	

Câu 25: Chương trình đào tạo của ông/bà mong muốn được tổ chức (Chỉ chọn những phương án ông/ bà chọn ở Câu 23)

	Tại địa phương	Ở địa phương khác	Nước ngoài	Kết hợp trong nước & nước ngoài
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4
2. Đào tạo cao cấp lý luận CT	1	2	3	4
3. Đào tạo trung cấp lý luận CT	1	2	3	4
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4

Câu 26: Sau khi hoàn thành chương trình đào tạo, ông bà có mong muốn gì?

*(Chỉ chọn những lớp đào tạo mà ông/ bà chọn ở **Câu 23**)*

	Không có	Được giao thêm trách nhiệm	Sắp xếp công việc phù hợp	Đưa vào diện quy hoạch	Bổ nhiệm lãnh đạo, quản lý	Khác (xin ghi rõ)
1. Đào tạo cấp cao hơn (Thạc sĩ, Tiến sĩ)	1	2	3	4	5	
2. Đào tạo cao cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	5	
3. Đào tạo trung cấp lý luận chính trị	1	2	3	4	5	
4. Đào tạo văn bằng ngoại ngữ	1	2	3	4	5	
5. Đào tạo tin học văn phòng	1	2	3	4	5	
6. Đào tạo nghiệp vụ Tài chính - Quản lý	1	2	3	4	5	
7. Đào tạo nghiệp vụ Công nghệ - Thông tin	1	2	3	4	5	
8. Đào tạo chuyên môn khác theo nhu cầu	1	2	3	4	5	
9. Khác (xin ghi rõ):	1	2	3	4	5	

C. CÂU HỎI CHUNG

Câu 27: Theo ông/bà, những yếu tố nào dưới đây ảnh hưởng đến việc đào tạo, bồi dưỡng công chức quản lý Nhà nước về kinh tế tại Bắc Ninh?

1. Chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước (như định hướng phát triển kinh tế, chính sách đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức,...)
2. Hệ thống văn bản pháp luật liên quan đến đào tạo, bồi dưỡng, tiêu chuẩn chức danh, quy hoạch cán bộ,...
3. Cơ chế, chính sách (như chính sách tài chính, chế độ đãi ngộ, quy định cử đi đào tạo, bồi dưỡng,...)
4. Thay đổi tổ chức bộ máy tại địa phương (như bỏ cấp huyện, sáp nhập tỉnh và xã,...)
5. Nhu cầu đào tạo, sử dụng công chức quản lý Nhà nước về kinh tế
6. Xu hướng chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, phát triển kinh tế số
7. Liên kết vùng trong quản lý Nhà nước về kinh tế
8. Thay đổi phương thức, chủ thể quản lý đầu tư
9. Sự đa dạng hóa phương thức đào tạo (như tăng đào tạo ngắn hạn, đào tạo từ xa, đào tạo thiên về kỹ năng thích ứng với tình hình mới,...)
10. Sự phát triển của khoa học công nghệ (như AI, công nghệ mới,...)
11. Tư duy của nhà lãnh đạo, quản lý về đào tạo công chức quản lý Nhà nước về kinh tế
12. Yêu cầu của người dân đối với công chức quản lý Nhà nước về kinh tế
13. Đặc điểm của địa phương
14. Khác (xin ghi rõ)

Câu 28: Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo đội ngũ công chức quản lý Nhà nước về kinh tế tỉnh Bắc Ninh? (có thể chọn NHIỀU PHƯƠNG ÁN)

1. Xác định mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh trong từng thời kỳ
2. Đánh giá “vùng trũng” về công tác đào tạo để bổ sung chỉ tiêu
3. Huy động nguồn kinh phí phục vụ hoạt động đào tạo

4. Rà soát, đánh giá chất lượng đội ngũ công chức để cử đi đào tạo
5. Liên kết hợp tác với các cơ sở giáo dục để đào tạo công chức
6. Có chính sách thu hút doanh nghiệp hỗ trợ công tác đào tạo công chức
7. Thường xuyên đánh giá trước - trong - sau khi cử công chức đi đào tạo
8. Có kế hoạch bổ nhiệm, sắp xếp đội ngũ công chức sau đào tạo
9. Hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh và vị trí việc làm của công chức tỉnh Bắc Ninh
10. Khác (xin ghi rõ)

Cảm ơn ông/bà đã tham gia khảo sát!