

THE CURRENT STATUS OF TRAINING MANAGEMENT FOR PROVINCIAL-LEVEL CIVIL SERVANTS SERVING ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AND STREAMLINING IN HAI PHONG CITY

Bui Trong Tai^{1*}, Hoang Hai Ha²

¹TNU - University of Sciences

²Hai Phong Department of Home Affairs

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	28/10/2025	In the context of administrative reform and personnel streamlining, enhancing the quality of the civil service has become an essential requirement to ensure the effectiveness and efficiency of the state apparatus. This study aims to assess the management of professional training for departmental-level civil servants in support of organizational restructuring and streamlining in Hai Phong city during the digital transformation period. Using a survey of 100 civil servants combined with document analysis and comparative methods, the findings indicate noticeable progress in program development, planning, and implementation. However, limitations remain in leadership, monitoring, evaluation, and resource mobilization. Based on these findings, the study proposes a competency-based training management model integrating digital technologies and outcome-based evaluation. The results contribute additional evidence to contemporary public management theory and offer practical implications for improving the professionalism and effectiveness of departmental-level civil servants.
Revised:	30/12/2025	
Published:	30/12/2025	

KEYWORDS

Civil servant management
Capacity building for civil servants
Staff streamlining
Public service competency
Hai Phong

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ BỒI DƯỠNG CÔNG CHỨC CẤP SỞ PHỤC VỤ CÔNG TÁC SẮP XẾP, TÍNH GỌN BỘ MÁY TẠI THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

Bùi Trọng Tài^{1*}, Hoàng Hải Hà²

¹Trường Đại học Khoa học – ĐH Thái Nguyên

²Sở Nội vụ Thành phố Hải Phòng

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	28/10/2025	Trong bối cảnh cải cách hành chính và tinh giản biên chế, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức là yêu cầu cấp thiết nhằm bảo đảm hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước. Nghiên cứu này nhằm đánh giá thực trạng quản lý công tác bồi dưỡng công chức cấp sở phục vụ sắp xếp, tinh gọn tổ chức tại thành phố Hải Phòng trong điều kiện chuyển đổi số. Sử dụng phương pháp khảo sát 100 công chức kết hợp phân tích tài liệu và so sánh đối chiếu, nghiên cứu cho thấy công tác quản lý bồi dưỡng đã có tiến bộ ở khâu xây dựng chương trình, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện. Tuy nhiên, hoạt động chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá và huy động nguồn lực vẫn còn hạn chế. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất mô hình quản lý bồi dưỡng theo năng lực gắn với ứng dụng công nghệ số và đánh giá theo kết quả đầu ra, góp phần bổ sung luận cứ cho lý thuyết quản lý công mới và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức cấp sở.
Ngày hoàn thiện:	30/12/2025	
Ngày đăng:	30/12/2025	

TỪ KHÓA

Quản lý công chức
Bồi dưỡng công chức
Tinh giản biên chế
Năng lực công vụ
Hải Phòng

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.13893>

* Corresponding author. Email: taibt@tnus.edu.vn

1. Giới thiệu

Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 của Hội nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII khẳng định: “Cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng; công tác cán bộ là khâu then chốt của công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị.” Quan điểm này thể hiện tầm nhìn chiến lược của Đảng trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ có phẩm chất, năng lực và uy tín, đặc biệt là năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số và cải cách quản lý công hiện nay [1], [2]. Trong tiến trình đó, đội ngũ công chức cấp sở (CCCS) giữ vai trò nòng cốt trong việc tham mưu, tổ chức và triển khai các chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước ở cấp thành phố. Theo lý thuyết quản lý công mới, hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính phụ thuộc trực tiếp vào năng lực chuyên môn, tính chuyên nghiệp và khả năng thích ứng của đội ngũ công chức [3], [4]. Do đó, công tác quản lý, đào tạo và bồi dưỡng công chức không chỉ là yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khu vực công mà còn là điều kiện tiên quyết để thực hiện thành công chủ trương tinh gọn bộ máy hành chính, hướng tới nền công vụ hiệu lực, hiệu quả [5], [6].

Trong xu thế cải cách mạnh mẽ, thành phố Hải Phòng – trung tâm kinh tế, hành chính của vùng Duyên hải Bắc Bộ – đã triển khai nhiều giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công chức đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và hiện đại hóa nền hành chính [7], [8]. Tuy nhiên, các báo cáo và nghiên cứu gần đây chỉ ra một số hạn chế, như nội dung bồi dưỡng chưa gắn với vị trí việc làm, phương pháp đào tạo chậm đổi mới, hoạt động đánh giá và quy hoạch nhân sự còn thiếu tính hệ thống, cùng với đó là sự thiếu hụt về năng lực số và năng lực quản trị của một bộ phận công chức [9], [10]. Những hạn chế này tác động trực tiếp đến hiệu quả thực thi nhiệm vụ, đồng thời cản trở tiến trình sắp xếp và tinh gọn bộ máy hành chính tại địa phương [11].

Mặc dù có nhiều nghiên cứu đề cập đến đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức và cải cách tổ chức bộ máy hành chính, nhưng các công trình này chủ yếu tập trung ở tầm vĩ mô hoặc phân tích theo lĩnh vực, chưa làm rõ cơ chế quản lý bồi dưỡng đối với CCCS trong điều kiện tinh gọn bộ máy và chuyển đổi số [12]. Khoảng trống nghiên cứu nằm ở việc thiếu các phân tích thực chứng về mối quan hệ giữa hoạt động bồi dưỡng và hiệu quả tinh gọn tổ chức bộ máy tại cấp chính quyền đô thị – đặc biệt là thành phố Hải Phòng, nơi đang triển khai quyết liệt mô hình quản trị hành chính hiện đại [13]. Xuất phát từ khoảng trống này, bài báo lựa chọn nghiên cứu trung tâm là thực trạng quản lý bồi dưỡng CCCS phục vụ công tác sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng. Các câu hỏi nghiên cứu đặt ra là: Công tác quản lý bồi dưỡng CCCS tại Hải Phòng hiện đang được triển khai theo cơ chế, nội dung và quy trình như thế nào? Trả lời các câu hỏi này giúp nhận diện rõ điểm mạnh, điểm yếu trong thực tiễn quản lý bồi dưỡng CCCS tại Hải Phòng, đồng thời đóng góp những ý nghĩa lý luận cho mô hình quản lý công mới và là cơ sở thực tiễn cho việc hoàn thiện chính sách nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu xây dựng nền công vụ hiệu lực, hiệu quả trong giai đoạn mới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi để thu thập dữ liệu sơ cấp từ đội ngũ CCCS tại thành phố Hải Phòng, nhằm đánh giá thực trạng, hiệu quả thực thi công vụ sau tinh giản biên chế và các yếu tố ảnh hưởng đến công tác bồi dưỡng.

Đối tượng khảo sát là công chức đang làm việc tại các sở, ban, ngành thuộc Ủy ban nhân dân (UBND) thành phố, đặc biệt những người trực tiếp tham gia quản lý và thực hiện nhiệm vụ hành chính.

Cỡ mẫu và chọn mẫu: Theo công thức Slovin với $N = 1.369$ và $\varepsilon = 0,1$, cỡ mẫu tối thiểu là 94 người. Nghiên cứu phát 120 phiếu, thu 108 phiếu, trong đó 100 phiếu hợp lệ (**Bảng 1**) được nhập dữ liệu khảo sát và xử lý bằng Microsoft Excel. Đây là nghiên cứu mô tả định lượng cơ bản, các câu hỏi tập trung vào nội dung gồm năm nhóm chính: (1) quản lý xây dựng chương trình; (2) lập kế hoạch bồi dưỡng; (3) tổ chức thực hiện; (4) chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá; và (5) bố trí, huy động nguồn lực cho công tác bồi dưỡng CCCS phục vụ tinh gọn bộ máy hành chính tại thành phố Hải Phòng. Với thang đo thực trạng theo ba mức độ “rất hiệu quả”, “hiệu quả” và “kém hiệu quả”, kết

quả nghiên cứu phản ánh mức độ hiệu quả của quản lý bồi dưỡng CCCS phục vụ công tác sắp xếp, tinh gọn bộ máy thành phố Hải Phòng.

Bảng 1. Bảng mô tả mẫu khảo sát

TT	Tên đơn vị	Tổng số CCCS	Số phiếu	Số phiếu	Số phiếu	Số phiếu
		hiện có	phát ra	thu về	hợp lệ	không hợp lệ
1	Văn phòng UBND thành phố	80	5	5	5	0
2	Sở Ngoại vụ	24	2	2	2	0
3	Sở Tư pháp	50	3	3	3	0
4	Sở Tài chính	86	5	5	5	0
5	Sở Nội vụ	75	5	5	5	0
6	Sở Giáo dục và Đào tạo	55	3	3	3	0
7	Sở Khoa học và Công nghệ	52	5	5	5	0
8	Sở Kế hoạch và Đầu tư	67	5	5	5	0
9	Sở Lao động - Thương binh và Xã hội	76	8	8	8	0
10	Sở Văn hóa và Thể thao	49	5	5	5	0
11	Sở Du lịch	28	3	3	3	0
12	Sở Thông tin và Truyền thông	31	3	3	3	0
13	Sở Y tế	68	4	4	4	0
14	Sở Tài nguyên và Môi trường	80	6	6	6	0
15	Sở Công thương	59	6	6	6	0
16	Sở Giao thông vận tải	94	5	5	5	0
17	Sở Xây dựng	128	9	9	9	0
18	Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn	204	11	11	11	0
19	Thanh tra Thành phố	42	4	4	4	0
20	Ban Quản lý Khu kinh tế Hải Phòng	48	3	3	3	0
	Tổng	1396	100	100	100	0

(Nguồn: Sở Nội vụ thành phố Hải Phòng, 2025)

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Thực trạng quản lý công tác xây dựng chương trình bồi dưỡng công chức cấp sở phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng

Công tác xây dựng chương trình bồi dưỡng (CTBD) công chức cấp sở tại Hải Phòng được triển khai đồng bộ, bám sát chủ trương của Trung ương, Chính phủ và Bộ Nội vụ.

(C1) Căn cứ xây dựng chương trình: Sở Nội vụ tham mưu UBND thành phố ban hành kế hoạch, phân bổ kinh phí đào tạo, tiêu biểu là Quyết định số 732/QĐ-UBND ngày 15/3/2021 [14]. Việc xây dựng CTBD dựa trên các văn bản như Quyết định 163/QĐ-TTg [15] v.v., tạo khung pháp lý cho chương trình bồi dưỡng phù hợp tiến trình tinh gọn bộ máy.

(C2) Nội dung và cấu trúc chương trình: Các đơn vị được yêu cầu rà soát nhu cầu, đề xuất chuyên đề phù hợp [16]. Nội dung tập trung vào cập nhật chính sách, kỹ năng quản lý, công nghệ thông tin (CNTT) và chuyển đổi số, phù hợp với quan điểm gắn CTBD với năng lực thực thi công vụ [17].

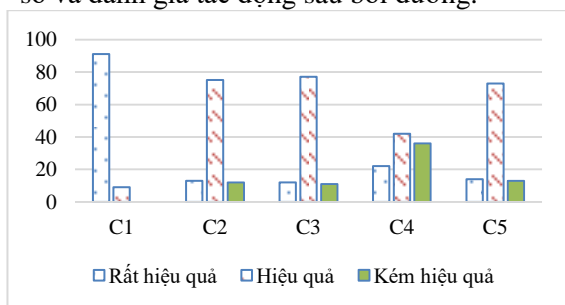
(C3) Phương pháp tổ chức và triển khai: CTBD kết hợp giảng dạy trực tiếp, thảo luận tình huống, mời chuyên gia và đào tạo trực tuyến, thể hiện xu hướng đổi mới trong bồi dưỡng công chức.

(C4) Chuẩn đầu ra và đánh giá: Các chương trình có mục tiêu rõ theo vị trí việc làm, song tiêu chí đầu ra còn thiếu cụ thể, gây khó khăn khi đánh giá hiệu quả lâu dài [16].

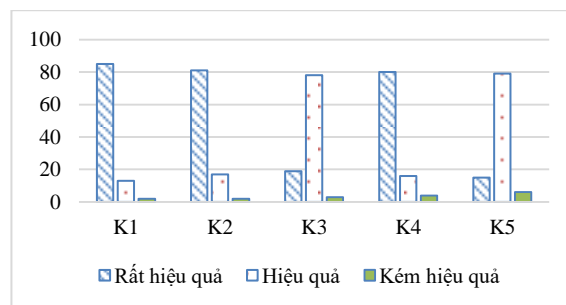
(C5) Vai trò quản lý, điều phối: Sở Nội vụ giữ vai trò trung tâm trong khảo sát nhu cầu, biên soạn, phê duyệt và giám sát, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hành chính. Kết quả khảo sát được thể hiện như Hình 1.

Kết quả Hình 1 cho thấy 91% đánh giá cao căn cứ pháp lý (C1); 75% đánh giá cao nội dung và cấu trúc (C2); 77% đánh giá tích cực phương pháp tổ chức (C3); 73% ghi nhận vai trò điều phối (C5); trong khi chỉ 42% coi chuẩn đầu ra (C4) là cần thiết và 22% rất cần thiết, phản ánh sự thiếu cụ thể trong tiêu chí đánh giá.

Như vậy, *điểm mạnh* là các yếu tố pháp lý, nội dung, phương pháp và điều phối được đánh giá cao, còn *điểm yếu* là chuẩn đầu ra đã được đánh giá cân hoàn thiện. Nguyên nhân của hạn chế là do một số CTBD còn nặng lý thuyết, đánh giá hiệu quả chủ yếu ở mức cuối khóa, và ứng dụng e-learning còn hạn chế do hạ tầng, kinh phí [16]. Tóm lại, công tác quản lý xây dựng CTBD tại Hải Phòng đạt kết quả tích cực nhưng *kiến nghị* là cần hoàn thiện ở khâu chuẩn hóa đầu ra, ứng dụng số và đánh giá tác động sau bồi dưỡng.



Hình 1. Đánh giá thực trạng quản lý công tác xây dựng chương trình bồi dưỡng CCCS phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng (Nguồn: Điều tra của nhóm tác giả, 2025)



Hình 2. Đánh giá thực trạng quản lý công tác lập kế hoạch bồi dưỡng CCCS phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng (Nguồn: Điều tra của nhóm tác giả, 2025)

3.2. Thực trạng quản lý công tác lập kế hoạch bồi dưỡng công chức cấp sở phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng

Công tác lập kế hoạch bồi dưỡng CCCS tại thành phố Hải Phòng thời gian qua đã có bước chuyển biến tích cực, bám sát định hướng cải cách hành chính, sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn, và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức. Quá trình quản lý được thực hiện theo quy trình chặt chẽ, gồm khảo sát nhu cầu, phân tích vị trí việc làm, xây dựng kế hoạch chi tiết, tổ chức thực hiện và giám sát kết quả.

(K1) Xây dựng và triển khai kế hoạch bồi dưỡng hằng năm: Trên cơ sở Hướng dẫn số 4209/BNV-ĐT ngày 15/8/2020 của Bộ Nội vụ [18], Sở Nội vụ Hải Phòng đã tham mưu UBND thành phố ban hành Quyết định số 732/QĐ-UBND ngày 15/3/2021 về kế hoạch và phân bổ kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức (CBCCVC) năm 2021 [14]. Đến hết năm, thành phố hoàn thành 100% kế hoạch với 60 lớp bồi dưỡng, trong đó có 9 lớp theo tiêu chuẩn ngạch, 5 lớp theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, 10 lớp quản lý nhà nước theo chức vụ lãnh đạo và 36 lớp chuyên môn, nghiệp vụ [17]. Đây là minh chứng rõ nét cho sự chủ động và hiệu quả trong công tác lập kế hoạch, bảo đảm tiến độ và mục tiêu đề ra.

(K2) Xây dựng kế hoạch trung hạn giai đoạn 2021–2025: Căn cứ Quyết định số 163/QĐ-TTg (2016) [15] và Nghị định số 101/2017/NĐ-CP [19], thành phố ban hành Kế hoạch số 57/KH-UBND (15/3/2021) về đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC giai đoạn 2021–2025, đặt mục tiêu nâng cao toàn diện năng lực CBCCVC, gắn với chính quyền điện tử và chuyển đổi số [20]. Kế hoạch trung hạn đề ra các giải pháp cụ thể như: đổi mới chương trình, nội dung, phương pháp; nâng cao năng lực giảng viên; đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng (trực tiếp, trực tuyến, kết hợp); và đảm bảo nguồn lực tài chính.

(K3) Gắn kết với chỉ đạo của Trung ương: Công tác lập kế hoạch được tích hợp chặt chẽ với các văn bản chỉ đạo của Chính phủ và Thủ tướng Chính phủ, giúp đảm bảo tính đồng bộ, thống nhất và nhất quán trong toàn hệ thống, góp phần gắn kết định hướng quốc gia với thực tiễn địa phương.

(K4) Phân tích nhu cầu và xác định nội dung bồi dưỡng: Việc phân tích nhu cầu đào tạo, xác định nội dung bồi dưỡng theo vị trí việc làm và tiêu chuẩn ngạch công chức đã được quan tâm triển khai, song mức độ còn hạn chế. Một số đơn vị chưa chủ động cập nhật thay đổi trong cơ cấu nhân sự và yêu cầu chuyển đổi số, khiến công tác dự báo và xác định nhu cầu dài hạn chưa thực sự sát với thực tế.

(K5) Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch: Công tác theo dõi, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch bồi dưỡng đã được thực hiện định kỳ, song chủ yếu tập trung ở

mức kiểm tra hành chính và tổng hợp kết quả sau khóa học, chưa đi sâu vào đánh giá hiệu quả ứng dụng sau đào tạo hoặc tác động đến năng lực thực thi công vụ.

Kết quả khảo sát tại Hình 2 cho thấy, 85% công chức đánh giá cao K1 – kế hoạch hằng năm, 81% đồng tình với K2 – kế hoạch trung hạn, và 80% đánh giá cao K3 – cơ chế phối hợp, gắn kết chỉ đạo. Trong khi đó, chỉ 19% đánh giá K4 – phân tích nhu cầu, xác định nội dung là “rất cần thiết”, và 15% đánh giá K5 – giám sát, đánh giá kết quả ở mức này. Điều đó cho thấy, *điểm mạnh* là công tác lập kế hoạch và phối hợp, còn phân tích nhu cầu và đánh giá đầu ra vẫn là *điểm yếu* trong chu trình quản lý bồi dưỡng CCCS tại Hải Phòng. Tổng quan cho thấy công tác lập kế hoạch bồi dưỡng CCCS tại Hải Phòng được triển khai khoa học, có hệ thống, và phù hợp định hướng Trung ương. Tuy nhiên, các khâu phân tích nhu cầu (K4) và giám sát, đánh giá (K5) còn hạn chế, cho thấy nhu cầu cần nâng cao năng lực dự báo, thiết lập chỉ số đánh giá hiệu quả bồi dưỡng trong thời gian tới.

3.3. Thực trạng quản lý công tác tổ chức thực hiện bồi dưỡng công chức cấp sở phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng

Công tác tổ chức thực hiện bồi dưỡng CCCS tại thành phố Hải Phòng giai đoạn 2021–2023 nhìn chung được triển khai đồng bộ theo quy trình quản lý chuẩn, bao gồm chuẩn bị nguồn lực, triển khai chương trình, giám sát – hỗ trợ và đánh giá kết quả.

(T1) Chuẩn bị nguồn lực: Hằng năm, UBND thành phố ban hành kế hoạch và phân bổ kinh phí bồi dưỡng (QĐ 732/QĐ-UBND, 2021 [14]; QĐ 1045/QĐ-UBND, 2023 [21]). Cơ sở vật chất cơ bản đáp ứng yêu cầu; tuy vậy, đội ngũ giảng viên chuyên sâu trong các lĩnh vực đặc thù vẫn còn thiếu.

(T2) Tổ chức và triển khai: Trong ba năm, thành phố hoàn thành 100% kế hoạch bồi dưỡng, với 60 lớp năm 2021, 113 lớp năm 2022 và 89 lớp năm 2023. Nội dung bồi dưỡng bao quát các tiêu chuẩn ngạch, quản lý nhà nước, nghiệp vụ hành chính, đạo đức công vụ và chuyển đổi số, phản ánh năng lực điều phối hiệu quả của thành phố.

(T3) Phương pháp và công nghệ: Phương pháp giảng dạy chủ yếu là thuyết trình – thảo luận; mô phỏng tình huống và e-learning mới được ứng dụng ở mức hạn chế. Việc ứng dụng CNTT chủ yếu phục vụ cung cấp tài liệu và quản lý lớp học.

(T4) Giám sát – hỗ trợ: Sở Nội vụ thực hiện giám sát theo Thông tư 10/2017/TT-BNV [22] và phối hợp với cơ sở đào tạo hỗ trợ học viên. Tuy nhiên, hỗ trợ vẫn thiên về hành chính, chưa thúc đẩy động lực học tập và tương tác học thuật.

(T5) Đánh giá kết quả: Trên 98% học viên hoàn thành chương trình giai đoạn 2021–2023 [7]. Dẫn vậy, đánh giá còn thiên về số lượng, thiếu bộ tiêu chí đo lường năng lực theo vị trí việc làm và hiệu quả ứng dụng sau đào tạo.

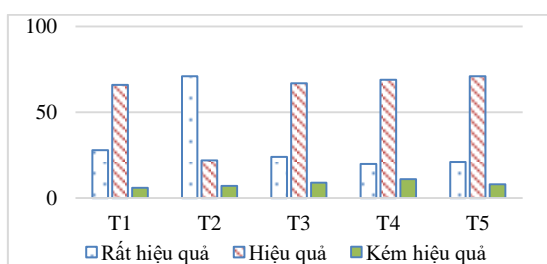
Kết quả khảo sát tại Hình 3 cho thấy, T2 – tổ chức và triển khai chương trình bồi dưỡng – được 71% đánh giá “rất cần thiết”, khẳng định đây là điểm mạnh nổi bật của công tác bồi dưỡng. T1 – chuẩn bị cơ sở vật chất, nguồn lực, giảng viên – cũng đạt mức đồng thuận cao (28% “rất cần thiết”, 66% “cần thiết”), phản ánh sự bảo đảm tương đối tốt về điều kiện triển khai.

Tuy nhiên, các nội dung T3 – đổi mới phương pháp và ứng dụng công nghệ (24% “rất cần thiết”, 67% “cần thiết”), T4 – giám sát, hỗ trợ học viên (20% và 69%) và T5 – đánh giá kết quả, tác động năng lực (21% và 71%) vẫn còn là điểm yếu, thể hiện mức ưu tiên chưa tương xứng.

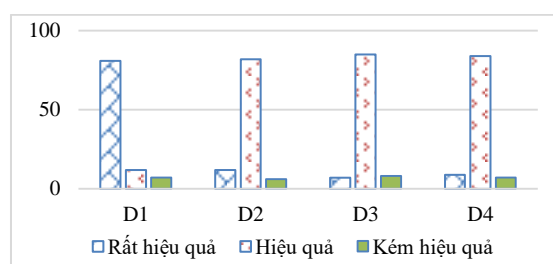
Những hạn chế này chủ yếu xuất phát từ việc nguồn lực đổi mới phương pháp chưa được đầu tư đầy đủ, cơ chế giám sát còn mang tính hình thức và đánh giá sau đào tạo chưa gắn với chuẩn năng lực vị trí việc làm.

Từ đó, nghiên cứu kiến nghị tăng cường đầu tư cho T3, thiết lập cơ chế hỗ trợ học viên theo tiến trình (T4), và áp dụng đánh giá đầu ra theo năng lực (T5) nhằm hoàn thiện chu trình quản lý bồi dưỡng.

Kết luận: Công tác bồi dưỡng CCCS tại Hải Phòng đã thực hiện tốt ở các khâu triển khai và bảo đảm nguồn lực (T1, T2), nhưng cần tiếp tục nâng cao hoạt động đổi mới phương pháp, hỗ trợ và đánh giá (T3–T5) để đáp ứng yêu cầu tinh gọn và hiện đại hóa bộ máy hành chính.



Hình 3. Đánh giá thực trạng quản lý công tác tổ chức thực hiện bồi dưỡng CCCS phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng (Nguồn: Điều tra của nhóm tác giả, 2025)



Hình 4. Đánh giá thực trạng quản lý công tác chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá bồi dưỡng CCCS phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng (Nguồn: Điều tra của nhóm tác giả, 2025)

3.4. Thực trạng quản lý công tác chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá bồi dưỡng công chức cấp sở phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng

Công tác chỉ đạo, kiểm tra và đánh giá bồi dưỡng CCCS tại Hải Phòng được quan tâm triển khai để bảo đảm chất lượng, hiệu quả và gắn với mục tiêu sắp xếp, tinh gọn bộ máy hành chính. Thực trạng thể hiện qua năm biến chính sau:

(D1) Chỉ đạo bồi dưỡng: UBND thành phố và Sở Nội vụ ban hành văn bản, phân công trách nhiệm, phối hợp với Trường Chính trị Tô Hiệu, Học viện Hành chính Quốc gia và các cơ sở đào tạo để tổ chức khóa học; năm 2023 có nhiều lớp nâng cao kỹ năng quản lý công vụ và chuyển đổi số (ví dụ phối hợp Học viện Hành chính Quốc gia).

(D2) Kiểm tra, giám sát quá trình bồi dưỡng: Sở Nội vụ chủ trì kiểm tra định kỳ và đột xuất, phối hợp UBND quận/huyện; báo cáo cho biết 100% lớp được kiểm tra giám sát về nội dung, phương pháp và điều kiện tổ chức [23]. Tuy nhiên, kiểm tra còn thiên về thủ tục, ít theo dõi chuyển biến năng lực sau khóa.

(D3) Đánh giá chất lượng bồi dưỡng: Đánh giá bằng kiểm tra cuối khóa, khảo sát hài lòng và phản hồi giảng viên/cơ sở đào tạo; tỉ lệ hoàn thành cao (> 85%) nhưng việc đánh giá ứng dụng sau đào tạo vào công việc ít hệ thống và chưa thường xuyên [24].

(D4) Gắn kết với sắp xếp, tinh gọn bộ máy: Nội dung bồi dưỡng đã định hướng hỗ trợ tinh giản biên chế và hiện đại hóa (ví dụ: quản trị CNTT, chuyển đổi số), song kết nối thực tiễn tái cấu trúc và đánh giá tác động trực tiếp còn cần tăng cường [1].

Kết quả khảo sát tại Hình 4 cho thấy, mức độ cần thiết cao đối với các nội dung quản lý: D1 – chỉ đạo được 81% đánh giá “rất cần thiết”; D2 – kiểm tra, giám sát có 82% “cần thiết” và 12% “rất cần thiết”; D3 – đánh giá chất lượng được 85% “cần thiết” và 7% “rất cần thiết”; D4 – gắn kết với tinh gọn bộ máy đạt 84% “cần thiết”. Những số liệu này phản ánh công tác chỉ đạo, điều hành và định hướng chiến lược của UBND thành phố, Sở Nội vụ được đánh giá là điểm mạnh nổi bật, bảo đảm tính thống nhất và kịp thời trong toàn bộ quá trình bồi dưỡng.

Tuy nhiên, điểm yếu chính là thiếu hệ thống theo dõi và đo lường tác động sau bồi dưỡng. Hiện công tác giám sát mới tập trung vào kết quả đầu ra (số lớp, số học viên hoàn thành), trong khi chưa có cơ chế, công cụ hoặc bộ chỉ số đánh giá tác động dài hạn gắn với năng lực theo vị trí việc làm.

Nguyên nhân xuất phát từ: (1) chưa có khung năng lực chuẩn áp dụng thống nhất cho CCCS; (2) công cụ đánh giá sau đào tạo chưa được thiết kế hoặc tích hợp trong quy trình bồi dưỡng; (3) việc phối hợp giữa cơ sở đào tạo và cơ quan sử dụng công chức còn lỏng lẻo, dẫn đến khó theo dõi mức độ ứng dụng vào thực tiễn công vụ.

Từ các phân tích trên, nghiên cứu kiến nghị: (1) xây dựng và chuẩn hóa khung năng lực theo vị trí việc làm làm căn cứ đánh giá sau bồi dưỡng; (2) thiết lập hệ thống theo dõi – đánh giá tác động (M&E) trung hạn và dài hạn, kết hợp phản hồi từ cơ quan sử dụng công chức; (3) ứng dụng nền tảng số để quản lý hồ sơ năng lực và mức độ tiến bộ của học viên sau đào tạo; (4) gắn công tác đánh giá với yêu cầu tinh gọn bộ máy, coi kết quả bồi dưỡng là tiêu chí quan trọng trong bố trí, sử dụng và quy hoạch công chức.

3.5. Thực trạng quản lý công tác bố trí, huy động nguồn lực bồi dưỡng công chức cấp sở phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng

Công tác tổng kết, rút kinh nghiệm và ứng dụng kết quả bồi dưỡng CCCS tại thành phố Hải Phòng thời gian qua được triển khai nhằm bảo đảm tính liên tục, thực chất và gắn với hiệu quả hoạt động công vụ sau đào tạo.

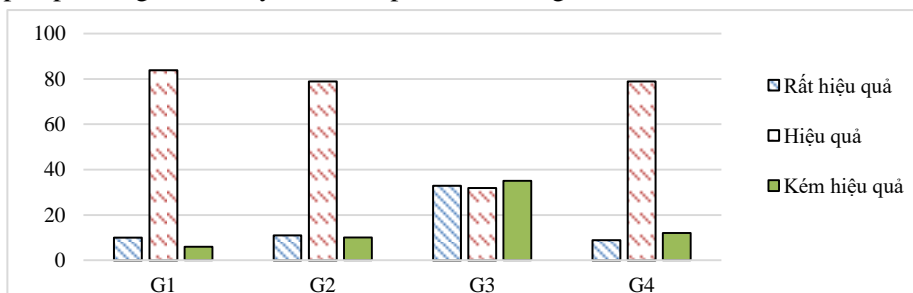
(G1) Tổng kết chương trình bồi dưỡng: Sau mỗi khóa học, Sở Nội vụ phối hợp với các cơ sở đào tạo tổ chức tổng kết, đánh giá ưu điểm, hạn chế và đề xuất điều chỉnh cho giai đoạn tiếp theo. Tuy nhiên, hoạt động này vẫn thiên về báo cáo hành chính, chưa có cơ chế phản hồi sâu từ người học và đơn vị sử dụng công chức.

(G2) Kinh nghiệm và chia sẻ thực tiễn: Một số sở, ngành tổ chức hội nghị chuyên đề hoặc tọa đàm trao đổi kinh nghiệm sau bồi dưỡng, song tần suất còn hạn chế và chưa hình thành mạng lưới học tập liên thông giữa các đơn vị.

(G3) Ứng dụng kiến thức, kỹ năng sau bồi dưỡng: Theo báo cáo của UBND thành phố Hải Phòng [7], khoảng 70% công chức được giao nhiệm vụ mới có liên quan trực tiếp đến nội dung đã học. Tuy vậy, việc vận dụng còn mang tính tự phát, thiếu cơ chế khuyến khích và theo dõi kết quả ứng dụng tại nơi công tác.

(G4) Đánh giá tác động của bồi dưỡng (G4): Công tác đánh giá tác động sau đào tạo chưa được thực hiện thường xuyên và hệ thống; việc đo lường hiệu quả chủ yếu dựa trên ý kiến chủ quan của người học, chưa có chỉ số cụ thể phản ánh năng lực thực thi công vụ hoặc kết quả tinh gọn bộ máy.

Kết quả đánh giá thực trạng quản lý công tác bố trí, huy động nguồn lực bồi dưỡng CCCS phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng được thể hiện ở Hình 5.



Hình 5. Đánh giá thực trạng quản lý công tác bố trí, huy động nguồn lực bồi dưỡng CCCS phục vụ sắp xếp, tinh gọn bộ máy tại thành phố Hải Phòng
(Nguồn: Điều tra của nhóm tác giả, 2025)

Kết quả khảo sát tại Hình 5 cho thấy, 83% công chức đánh giá cao G1 – tổng kết chương trình; G2 – rút kinh nghiệm được 78% đánh giá “cần thiết” và 10% “rất cần thiết”; G3 – ứng dụng kiến thức sau bồi dưỡng đạt 80% “cần thiết” và 9% “rất cần thiết”. Tuy nhiên, G4 – đánh giá tác động sau đào tạo chỉ đạt 75% “cần thiết”, thấp nhất trong các nội dung.

Điều này phản ánh công tác tổng kết và hỗ trợ ứng dụng kết quả bồi dưỡng được triển khai tương đối tốt, nhưng đánh giá tác động sau đào tạo vẫn còn hạn chế.

Nguyên nhân chủ yếu là thiếu bộ công cụ đo lường theo vị trí việc làm, quy trình theo dõi dài hạn và cơ chế phối hợp giữa cơ quan quản lý – đơn vị sử dụng công chức.

Để nâng cao hiệu quả, cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá theo năng lực, tăng cường giám sát sau đào tạo và yêu cầu báo cáo kết quả ứng dụng vào thực tiễn nhằm bảo đảm tác động bền vững của hoạt động bồi dưỡng.

3.6. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy công tác quản lý bồi dưỡng CCCS tại thành phố Hải Phòng cơ bản được triển khai phù hợp với định hướng của Trung ương và quy định pháp luật hiện hành, thể hiện sự thống nhất giữa chính sách quốc gia và thực tiễn quản trị địa phương – đặc trưng của mô

hình “policy alignment” trong quản lý khu vực công [3]. Tuy nhiên, các yếu tố về chuẩn đầu ra, đánh giá hiệu quả và phân tích nhu cầu bồi dưỡng vẫn còn là điểm yếu của hệ thống hiện nay, tương đồng với các kết luận quốc tế rằng nếu thiếu cơ chế đo lường dựa trên năng lực (competency-based evaluation), chương trình bồi dưỡng dễ mang tính hình thức [25], [5]. Do đó, việc hoàn thiện khung năng lực, thiết lập chuẩn đầu ra và cơ chế theo dõi sau bồi dưỡng là điều kiện tiên quyết để nâng cao hiệu quả thực chất.

Kết quả nghiên cứu cũng phù hợp với nhận định của Phan Văn Tuấn và cộng sự rằng hoạt động bồi dưỡng công chức ở Việt Nam còn nặng lý thuyết, thiếu tính ứng dụng [9], đồng thời củng cố quan điểm của OECD về vai trò trọng yếu của năng lực số trong khu vực công hiện đại [2]. Việc 77% người được khảo sát đánh giá cao nội dung gắn với kỹ năng quản lý và chuyển đổi số cho thấy Hải Phòng đang tiến gần mô hình “Digital-ready Civil Service”. Tuy nhiên, mức độ đồng thuận thấp về tiêu chí đánh giá và giám sát phản ánh thách thức chung trong lượng hóa kết quả bồi dưỡng, điều cũng được chỉ ra trong các báo cáo của IPS & UNDP Việt Nam và PAPI về hạn chế trong năng lực số và đánh giá sau đào tạo [8].

Những đóng góp về lý luận, nghiên cứu góp phần mở rộng ứng dụng mô hình Quản lý công mới (New Public Management – NPM) trong đào tạo, bồi dưỡng công chức tại Việt Nam [4]. Ba phát hiện chính – (1) vai trò điều phối trung tâm của UBND thành phố và Sở Nội vụ, (2) tầm quan trọng của lập kế hoạch gắn với vị trí việc làm, và (3) yêu cầu chuẩn hóa đầu ra – phản ánh sự chuyển đổi từ quản lý hành chính truyền thống sang quản lý dựa trên kết quả (results-based approach) [11]. Kết quả khảo sát cũng chứng minh tính khả thi của mô hình PDCA (Plan – Do – Check – Act) trong bối cảnh khu vực công Việt Nam, nếu có khung pháp lý và nguồn lực phù hợp [12].

Về thực tiễn, nghiên cứu gợi mở ba định hướng và hàm ý chính sách gồm: (1) tăng cường phân tích nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực và yêu cầu chuyển đổi số [10]; (2) thiết lập cơ chế đánh giá sau bồi dưỡng nhằm đo lường tác động đến năng lực và hiệu quả công vụ [13]; (3) thúc đẩy ứng dụng công nghệ số trong đào tạo (e-learning, LMS, blended learning), phù hợp với các bằng chứng quốc tế về hiệu quả của mô hình học tập kết hợp [26]. Đồng thời, cần chú trọng phát triển đội ngũ giảng viên có kinh nghiệm thực tiễn và mở rộng hợp tác với các cơ sở đào tạo trong, ngoài nước.

Nghiên cứu hiện tại chủ yếu dựa trên khảo sát định lượng, chưa khai thác sâu yếu tố định tính như động lực và hành vi học tập của công chức. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp phỏng vấn sâu hoặc mô hình SEM để kiểm định mối quan hệ giữa hiệu quả bồi dưỡng, năng lực thực thi công vụ và kết quả sắp xếp bộ máy hành chính [6]. Đồng thời, mở rộng khảo sát sang các địa phương khác sẽ giúp xác định các yếu tố thành công mang tính hệ thống trong quản lý bồi dưỡng công chức ở Việt Nam.

4. Kết luận

Nghiên cứu này đã phân tích thực trạng quản lý công tác bồi dưỡng CCCS tại thành phố Hải Phòng trong bối cảnh thực hiện chủ trương tinh giản biên chế và cải cách hành chính. Kết quả khảo sát 100 công chức cho thấy hoạt động bồi dưỡng đã có những chuyển biến tích cực về quy mô, nội dung và hình thức, song vẫn tồn tại hạn chế trong khâu xác định nhu cầu, đánh giá hiệu quả và theo dõi sau đào tạo. Công tác bồi dưỡng hiện nay mới dừng ở mức đáp ứng yêu cầu trước mắt, chưa hình thành được hệ thống quản lý theo kết quả và chưa khai thác hiệu quả công nghệ số trong quản lý, giám sát quá trình đào tạo.

Nhìn chung, nghiên cứu khẳng định vai trò then chốt của công tác bồi dưỡng trong nâng cao năng lực đội ngũ công chức, góp phần hiện thực hóa mục tiêu xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, hiện đại và tinh gọn. Để đạt hiệu quả bền vững, cần chuyển hướng quản lý từ quá trình sang kết quả, tăng cường cơ chế đánh giá tác động sau bồi dưỡng và đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số. Hướng nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp phương pháp định tính như phỏng vấn chuyên gia, phân tích chính sách nhằm hoàn thiện khung lý thuyết và đề xuất giải pháp thực tiễn hơn cho công tác bồi dưỡng công chức trong giai đoạn tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] V. P. Pham, "State management of education in the context of digital transformation and globalization – Emerging issues," *Communist Review*, 2025. [Online]. Available: <https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/08/21/bai-1-quan-ly-nha-nuoc-ve-giao-duc-trong-boi-can-h-chuyen-doi-so-va-toan-cau-hoa-nhung-van-de-dat-ra/>. [Accessed July 10, 2025].
- [2] OECD, "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector," *OECD Working Papers on Public Governance* 45, 2021, doi: 10.1787/4e7c3f58-en.
- [3] C. Pollitt and G. Bouckaert, "Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity," Oxford University Press, 2017. [Online]. Available: [https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=cEsrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Pollitt,+C.,+%26+Bouckaert,+G.+\(2017\).+Public+Management+Reform:+A+Comparative+Analysis+%E2%80%93+Into+the+Age+of+Austerity+\(4th+ed.\).+Oxford+University+Press.&ots=zq2w1JYCVn&sig= SXPSNVB41M8ZtRtEoD8VP-STiXQ](https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=cEsrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Pollitt,+C.,+%26+Bouckaert,+G.+(2017).+Public+Management+Reform:+A+Comparative+Analysis+%E2%80%93+Into+the+Age+of+Austerity+(4th+ed.).+Oxford+University+Press.&ots=zq2w1JYCVn&sig= SXPSNVB41M8ZtRtEoD8VP-STiXQ). [Accessed Oct. 16, 2025].
- [4] M. H. Mahmoud and R. Othman, "Effects of New Public Management Reforms on Human Resource Practices: A Case Study in Jordan," *Management and Labour Studies*, vol. 49, no. 1, pp. 149–176, Feb. 2024, doi: 10.1177/0258042X231185216.
- [5] M. Armstrong and S. Taylor, "Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management," Kogan Page Publishers, 2023. [Online]. Available: [https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq= Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+\(2020\).+Armstrong%E2%80%99s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice+\(15th+ed.\).+Kogan+Page.&ots=YGlommTCQt&sig= NTrtFK5IR-MIT9g2qAd2D78n0XI](https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq= Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+(2020).+Armstrong%E2%80%99s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice+(15th+ed.).+Kogan+Page.&ots=YGlommTCQt&sig= NTrtFK5IR-MIT9g2qAd2D78n0XI). [Accessed Oct. 16, 2025].
- [6] T. T. T. Dao, "The model of performance-based evaluation of civil servants in Vietnam," *ABR*, vol. 6, no. 2, Feb. 2018, doi: 10.14738/abr.62.4200.
- [7] Hai Phong City People's Committee, "Comprehensive report on administrative reform in Hai Phong," 2024. [Online]. Available: <https://haiphong.gov.vn>. [Accessed Oct. 16, 2025].
- [8] IPS & UNDP Vietnam, "Review of 63 Provincial E- Service Portals from a User Perspective in 2024," Institute for Policy Studies and Media Development, 2024. [Online]. Available: https://www.ips.org.vn/en/library/review-of-63-provincial-e-service-portals-from-a-user-perspective-in-2024-ct287.html?utm_source=chatgpt.com. [Accessed Oct. 16, 2025].
- [9] V. T. Phan, D. H. Nguyen, T. T. L. Dang, H. T. T. B. Huynh, K. L. Nguyen, and C. H. Nguyen, "Building a digital competency framework for cadres, civil servants, and public employees in Vietnam in the current context of digital transformation," *European Journal of Political Science Studies*, vol. 8, no. 1, Mar. 2025, doi: 10.46827/ejps.v8i1.1914.
- [10] T. T. H. Le *et al.*, "Training need assessment for a master training program in Environmental Health program in Vietnam," *AIMS Public Health*, vol. 7, no. 1, pp. 197–212, 2020, doi: 10.3934/publichealth.2020017.
- [11] J. Arias *et al.*, "Results-based management in practice: Lessons learnt and policy recommendations from the implementation of RBM in European fisheries outside Europe," *Marine Policy*, vol. 139, May 2022, Art. no. 105038, doi: 10.1016/j.marpol.2022.105038.
- [12] H. Chen, Z. Tao, C. Zhou, S. Zhao, Y. Xing, and M. Lu, "The Effect of Comprehensive Use of PDCA and FMEA Management Tools on the Work Efficiency, Teamwork, and Self-Identity of Medical Staff: A Cohort Study with Zhongda Hospital in China as an Example," *Contrast Media Mol Imaging*, vol. 2022, May 2022, Art. no. 5286062, doi: 10.1155/2022/5286062.
- [13] S. T. Ngo and D. H. Nguyen, "A study on training, retraining Vietnamese civil servants," *Educational Administration Theory and Practice Journal*, vol. 30, no. 6, 2024, doi: 10.53555/kuey.v30i6.3710.
- [14] Hai Phong City People's Committee, "Decision No. 732/QĐ-UBND on promulgating the plan and allocating funds for training and professional development of city officials, public servants, and employees in 2021," 2021.
- [15] The Prime Minister of the Government of Vietnam, "Decision No. 163/QĐ-TTg approving the Scheme on training and professional development for officials, public servants, and employees for the period 2016–2025," 2016. [Online]. Available: <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=183279>. [Accessed Oct. 16, 2025].
- [16] Hai Phong City People's Committee, "Summary report on training and professional development activities for officials, public servants, and employees in 2022," 2022.

- [17] Hai Phong Department of Home Affairs, "Report on training and professional development activities for officials, public servants, and employees in 2021," 2021.
- [18] Ministry of Home Affairs, Socialist Republic of Vietnam, "Guidance No. 4209/BNV-ĐT dated 15 August 2020 of the Ministry of Home Affairs on the implementation of the training and retraining of cadres, civil servants and public employees in 2021," 2020.
- [19] Government of the Socialist Republic of Vietnam, "Decree No. 101/2017/NĐ-CP dated September 1, 2017 of the Government of Vietnam on the training and retraining of cadres, civil servants, and public employees," 2017. [Online]. Available: <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/bo-may-hanh-chinh/Decree-101-2017-ND-CP-training-retraining-cadres-civil-servants-public-employees-362558.aspx>. [Accessed Oct. 16, 2025].
- [20] People's Committee of Hai Phong City, Socialist Republic of Vietnam, "Plan No. 57/KH-UBND dated March 15, 2021 of the People's Committee of Hai Phong City on training and retraining of cadres, civil servants, and public employees for the period 2021 – 2025," 2021.
- [21] Hai Phong City People's Committee, "Decision No. 1045/QĐ-UBND on the Allocation of Funding for Training and Professional Development of Civil Servants and Public Employees in Hai Phong City in 2023," 2023.
- [22] Ministry of Home Affairs, Socialist Republic of Vietnam, "Circular No. 10/2017/TT-BNV on the Training and Professional Development of Civil Servants," 2017.
- [23] Hai Phong City People's Committee, "Comprehensive report on training and professional development of cadres, civil servants, and public employees in 2022," 2022.
- [24] To Hieu School of Politics, "Comprehensive report on training and professional development of cadres and civil servants for the 2022–2023 period," 2023.
- [25] R. E. Boyatzis, "Competencies in the 21st century," *Journal of Management Development*, vol. 27, no. 1, pp. 5–12, Jan. 2008, doi: 10.1108/02621710810840730.
- [26] Nina, "The Effectiveness of Blended Implementation Learning in Candidate Basic Training Civil Servants in the Agency Resource Development People of Central Kalimantan Province," *ID J. Public Adm. Govt.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–8, May 2024, doi: 10.70074/ijpag.v1i1.27.