

VIỆN HÀN LÂM  
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN PHƯƠNG ANH

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. TRẦN ANH TÀI

Hà Nội, năm 2018

VIỆN HÀN LÂM  
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
**HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI**

**NGUYỄN PHƯƠNG ANH**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8 34 01 01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. TRẦN ANH TÀI

**Hà Nội, năm 2018**

MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC.....	7
1.1. Khái niệm và vai trò đào tạo nguồn nhân lực .....	7
1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực .....	10
1.3. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực.....	14
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đào tạo nguồn nhân lực.....	17
Chương 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG.....	25
2.1. Khái quát về Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông .....	25
2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông giai đoạn 2004 -2017.....	31
2.3. Đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông .....	57
Chương 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG TRONG THỜI GIAN TỚI .....	62
3.1. Quan điểm và mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông.....	62
3.2. Một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông .....	64
KẾT LUẬN.....	69
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	70
PHỤ LỤC BẢNG THU THẬP THÔNG TIN CÁ NHÂN.....	73

## DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

TT	Bảng biểu	Nội dung	Trang
<b>I</b>	<b>Hình</b>		
1	Hình 1.1	Quy trình nội dung đào tạo nguồn nhân lực	10
2	Hình 2.1	Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức danh trong khối nghiên cứu	34
3	Hình 2.2	Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức danh trong khối chức năng	35
<b>II</b>	<b>Bảng</b>		
1	Bảng 2.1	Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông	32-33
2	Bảng 2.2	Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức danh của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông	33
3	Bảng 2.3	Cơ cấu nguồ nhân lực theo giới tính của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông	36
4	Bảng 2.4	Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông giai đoạn 2004-2007	41
5	Bảng 2.5	Bảng thống kê số lượng đề tài thực hiện qua các thời kỳ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông	43
6	Bảng 2.6	Bảng thống kê các công trình thực hiện qua các thời kỳ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông	43-44
7	Bảng 2.7	Kết quả đánh giá đào tạo nâng cao năng lực cá nhân	51
8	Bảng 2.8	Tác động trước đào tạo và sau đào tạo của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông tính đến năm 2017	
9	Bảng 2.9	Kết quả đánh giá phương pháp đào tạo hiệu quả đối với cán bộ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông	55

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Tại các viện nghiên cứu, đội ngũ cán bộ khoa học đã được tang cường về số lượng, nâng cao về chất lượng và hoạt động năng động, sáng tạo hơn trong cơ chế mới. Chẳng hạn như tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, năm 2017 theo số liệu thống kê, số cán bộ có trình độ đại học trở lên chiếm 96% trong đó số phó giáo sư và tiến sĩ chiếm 33%, thạc sĩ chiếm 48% còn lại là trình độ khác. So với thời kỳ đầu thành lập, chất lượng nguồn nhân lực ở Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã được nâng cao rõ rệt, góp phần tích cực vào sự phát triển chung của Viện.

Tuy nhiên, so với những yêu cầu của công cuộc công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước, nhất là trong xu thế Việt Nam đang tiến hành hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới đòi hỏi các cán bộ khoa học của các viện nghiên cứu nói chung, và Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông nói riêng phải có trình độ trí tuệ ngang tầm với khu vực và quốc tế, thì nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông vẫn còn có nhiều điểm hạn chế, thể hiện ở một số khía cạnh: 1) Lực lượng này còn quá nhỏ bé so với yêu cầu thực tế của sự phát triển kinh tế - xã hội và quan hệ Việt Nam với khu vực châu Phi và Trung Đông; 2) Trình độ đội ngũ cán bộ khoa học công nghệ nước ta hiện nay còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu của công nghiệp hóa – hiện đại hóa, nhất là yêu cầu đi tắt đón đầu về công nghệ; 3) Đội ngũ cán bộ nghiên cứu còn phân tán, thiếu tập trung với một bộ phận không nhỏ còn chưa tận tâm với nghiên cứu khoa học.

Các lĩnh vực Viện tập trung nghiên cứu là kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, tôn giáo, tuy nhiên hiện nay phần lớn cán bộ Viện có chuyên môn nghiên cứu về kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội rất ít, lĩnh vực tôn giáo thì không có chuyên gia. Về ngoại ngữ, ngôn ngữ đặc thù của khu vực này ngoài tiếng Anh

còn có tiếng Pháp, tiếng Ả rập, tuy nhiên ngoại ngữ của cán bộ còn nhiều hạn chế. Ngoài ra, các cán bộ chức năng phải kiêm nhiệm nhiều vị trí.

Với những lý do trên, học viên đã lựa chọn đề tài ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông”*** làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

- Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực” của Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh. Tác giả đã đưa ra quan điểm của mình về khái niệm nhân lực, nguồn nhân lực, khái niệm phát triển nguồn nhân lực. Theo đó, tác giả khẳng định phát triển chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong vấn đề phát triển nguồn nhân lực. [1]

– Vũ Bá Thử trong quyển sách: *“Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hóa, hiện đại hóa: Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam”*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội năm 2005 . Tác giả đã nêu lên những thực trạng nguồn nhân lực ở nước ta trong những năm qua đã làm rõ thực trạng số lượng và chất lượng nguồn nhân lực nước ta hiện nay, trong đó tập trung phân tích những ưu điểm, hạn chế và xu hướng phát triển của nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh phát triển kinh tế xã hội của nước ta; đồng thời rút ra những thành tựu, hạn chế và những nguyên nhân của chúng. Từ đó có những định hướng và những giải pháp phát huy nguồn lực con người để phục vụ công nghiệp hóa và hiện đại hóa trong thời gian tới [19].

– Thang Văn Phúc và Nguyễn Minh Phương (2004), *Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của nhà nước pháp quyền XHCN của nhân dân, do nhân dân, vì nhân dân*, NXB Chính trị quốc gia. Trên cơ sở nghiên cứu các quan điểm cơ bản của chủ nghĩa Mác – Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh và của Đảng Cộng sản Việt Nam về vai trò, vị trí người cán bộ cách mạng, cũng như yêu cầu đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức; tìm hiểu những bài học kinh nghiệm về việc tuyển chọn và sử dụng nhân tài trong

suốt quá trình lịch sử dựng nước và giữ nước của dân tộc ta, cũng như kinh nghiệm xây dựng nền công vụ chính quy hiện đại của đất nước trong khu vực và trên thế giới. Từ đó xác định các yêu cầu, tiêu chuẩn của cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân [13].

– Luận án tiến sĩ kinh tế: *“Hoàn thiện thể chế quản lý công chức ở Việt Nam trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế”* của Trần Anh Tuấn (2007), Đại học Kinh tế Quốc dân. Luận án tập trung đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống thể chế quản lý đội ngũ công chức ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển và hội nhập quốc tế [17].

– Bài báo khoa học: *“Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”* của Võ Xuân Tiến, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng. Bài báo này làm sáng tỏ nội dung: Nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của các tổ chức, đơn vị là yếu tố quyết định sự thành bại của họ trong tương lai. Bởi vậy, các tổ chức và đơn vị luôn tìm cách để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình. Một trong các biện pháp hữu hiệu nhất nhằm thực hiện mục tiêu trên là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Qua đó, bài báo đã làm rõ các nội dung của phát triển nguồn nhân lực và được tham khảo để xây dựng hệ thống cơ sở lý luận cho đề tài [16].

Ngoài ra còn có nhiều công trình khoa học nghiên cứu, hội thảo, các bài viết đăng tải trên nhiều tạp chí khác nhau như: *“Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam*, của Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân [11]; *“Dự báo nhu cầu đào tạo nhân lực đáp ứng xu thế phát triển và hội nhập kinh tế thế giới”*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam [12]; *“Thực trạng nhân lực khoa học công nghệ trong các cơ quan nhà nước ở Việt Nam hiện nay”* của PGS.TS Trần Văn Ngợi, Viện trưởng Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam [13]... Các công trình nghiên cứu trên đã có những đóng góp nhất định trong việc cung cấp lý

luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung trên các lĩnh vực, các ngành, các vùng của nền sản xuất xã hội trong phạm vi cả nước.

Cho đến nay, các công trình nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông *hầu như không có*. Các báo cáo về đào tạo nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông phần lớn chỉ được lồng ghép trong các báo cáo tổng kết cuối năm và phương hướng hoạt động của năm tiếp theo. Chưa hề có nghiên cứu chuyên sâu và mang tính khoa học về chủ đề này. Do đó đề tài luận văn là hoàn toàn mới.

Trên cơ sở kế thừa những công trình nghiên cứu của các tác giả đi trước, luận văn sẽ tiếp tục kế thừa có chọn lọc và bổ sung, hệ thống hóa cơ sở lý luận đào tạo nguồn nhân lực trong phần nghiên cứu của mình, đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, chỉ rõ những tồn tại, bất cập trong công tác đào tạo và sử dụng đội ngũ cán bộ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, từ đó đề xuất giải pháp và kiến nghị nhằm tiếp tục đổi mới, hoàn thiện về cơ chế, chính sách và giải pháp đào tạo nguồn nhân lực phù hợp và mang tính ứng dụng cao nhằm phát huy hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cán bộ nghiên cứu nói riêng và đội ngũ cán bộ nói chung của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông trong thời gian tới.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

- Mục đích nghiên cứu: Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông. Từ đó bổ sung cho Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông nguồn nhân lực có chất lượng cao, có chuyên môn sâu góp phần phát triển các định hướng của Viện cũng như vị trí thương hiệu của Viện trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học.

- Nhiệm vụ nghiên cứu: để thực hiện mục tiêu trên, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là: Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và đào tạo



nguồn nhân lực trong phát triển kinh tế; Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông; Tìm hiểu thành tựu, hạn chế, nguyên nhân và đề xuất giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông trong thời gian tới.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng: đào tạo nguồn nhân lực và giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông

- Phạm vi: Kể từ khi thành lập Viện từ năm 2004 đến năm 2017

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

5.1. Phương pháp thu thập số liệu: sử dụng phiếu khảo sát về công tác đào tạo đối với cán bộ của Viện để nghiên cứu.

5.2. Phương pháp phân tích

Luận văn sử dụng các phương pháp tổng hợp, so sánh số liệu, các báo cáo có liên quan đến công tác đào tạo. Định tính kết hợp với định lượng để đánh giá hiệu quả, nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trong công tác đào tạo của Viện .

#### **6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn**

- *Về mặt lý luận*: Đề tài góp phần đưa ra những ý kiến, quan điểm chung nhất nhằm đào tạo nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông.

- *Về mặt thực tiễn*: Đề tài góp phần tổng hợp và đưa ra một số giải pháp khả thi, có cơ sở khoa học nhằm tăng cường đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông.

#### **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn được kết cấu thành 3 chương:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực*

*Chương 2: Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu*

*Châu Phi và Trung Đông trong thời gian qua*

*Chương 3: Một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông trong thời gian tới*

## Chương 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

### 1.1. Khái niệm và vai trò đào tạo nguồn nhân lực

#### 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, là thành phần quan trọng nhất trong sự phát triển nền kinh tế xã hội từ xưa đến nay. Đây là một nguồn lực đóng vai trò quyết định trong việc phát triển các nguồn lực khác như nguồn lực tài chính, nguồn lực công nghệ, nguồn lực vốn...

Ngày nay, nguồn nhân lực có nhiều khái niệm tiếp cận dưới góc độ khác nhau

Theo Ngân hàng thế giới: nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Như vậy, nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên [2].

Theo Liên Hợp quốc thì “*Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước*” [2].

Theo C.Mác thì cho rằng, sức lao động hay năng lực lao động tồn tại trong thân thể con người, tức là thân thể người sống. Mỗi khi con người sản xuất ra giá trị sử dụng nào đó thì phải vận dụng tổng hòa thể lực và trí lực. Vì vậy nguồn nhân lực là tổng hòa toàn bộ thể lực và trí lực tồn tại trong cơ thể con người, do con người chi phối [17].

Theo GS. TS. Phạm Minh Hạc: Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung),

bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa [7].

Nguồn nhân lực được cấu thành bởi hai yếu tố đó là số lượng và chất lượng. Về yếu tố số lượng nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ con người tham gia vào quá trình lao động được giới hạn trong độ tuổi và thời gian có thể huy động họ làm việc. Về yếu tố chất lượng, nguồn nhân lực thể hiện ở giới tính, sức khỏe, ý thức, chuyên môn, trình độ, thái độ và tác phong làm việc của người tham gia lao động.

Như vậy, tổng hợp lại có thể định nghĩa nguồn nhân lực là sự tổng hoà giữa thể lực và trí lực nằm trong toàn bộ lực lượng lao động của một quốc gia, được kết tinh giữa truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử và được vận dụng để sản xuất ra của cải vật chất cũng như tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước.

Ngày nay, con người được coi nguồn lực của sự phát triển kinh tế xã hội. Do đó, nguồn nhân lực trở thành yếu tố chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Coi trọng và quan tâm đầy đủ đến con người là yếu tố bảo đảm chắc chắn nhất cho sự phát triển vững mạnh của mọi quốc gia. Đầu tư cho con người là đầu tư mang tính chiến lược.

### ***1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực***

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực xuất bản năm 2007, tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân cho rằng: “Đào tạo (hay còn gọi là đào tạo kỹ năng): được hiểu là tác hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn” [4]

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) năm 2009, tác giả Lê Thanh Hà quan niệm: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm

*tăng kết quả thực hiện công việc” [6].* Như vậy, việc đào tạo phải được xây dựng trên nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có mục tiêu rõ ràng.

Tổng hợp lại có thể hiểu: Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình học tập, rèn luyện con người thông qua tổ chức truyền thụ tri thức và những kinh nghiệm đã có để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động nhằm phát triển trở thành người có hiểu biết đạt đến một trình độ chuyên môn nghề nghiệp nhất định, thực hiện nhiệm vụ của người lao động có hiệu quả hơn.

### ***1.1.3. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực***

Theo tác giả Nguyễn Văn Diễm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trình bày trong cuốn Giáo trình Quản trị nhân lực do nhà xuất bản đại học Kinh tế quốc dân xuất bản năm 2007 đã nêu:

Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính chuyên nghiệp, tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Có thể thấy rằng đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề mà bất kỳ một tổ chức nào muốn phát triển và cạnh tranh đều phải quan tâm đúng mức.

Thứ nhất, đối với tổ chức, đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng thể hiện ở chỗ:

Nâng cao hiệu quả thực hiện công việc. Nâng cao chất lượng thực hiện công việc. Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát

Tạo ra được lợi thế cạnh tranh trong tổ chức. Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp.

Thứ hai, đối với người lao động, vai trò của đào tạo nguồn nhân lực thể hiện ở: Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động. Tạo ra sự gắn bó đối giữa người lao động và doanh nghiệp. Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.

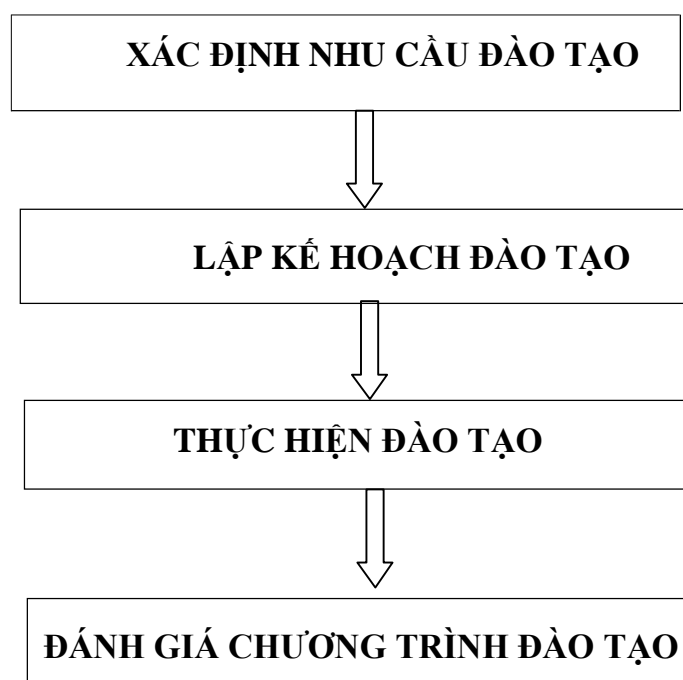
Tạo cho người lao động có cách nhìn mới, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc. Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng của người lao động [4].

### **1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực**

Việc đào tạo nguồn nhân lực là trách nhiệm của người sử dụng lao động được quy định tại điều 60 chương IV, Bộ Luật Lao động năm 2012 và là quyền của người lao động được qui định theo từng đối tượng trong từng tổ chức. Ví dụ như đối với viên chức thì quyền được đào tạo đã quy định trong Luật Viên chức năm 2010...

Đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện theo một quy trình cụ thể:

#### **Hình 1.1. Quy trình nội dung đào tạo nguồn nhân lực**



Nguồn: Tác giả

### ***1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo***

Trong một quy trình đào tạo, đầu tiên cần xác định được chính xác nhu cầu nguồn nhân lực cần phải đào tạo. Đây là yếu tố trực tiếp quyết định đến việc thực hiện quy trình đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các kế hoạch, nhiệm vụ của tổ chức, xác định cần đào tạo đối tượng nào, kỹ năng nào và số lượng đào tạo là bao nhiêu.

Để xác định được nhu cầu đào tạo thì cần dựa trên phân tích về nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kỹ năng cần thiết, các kỹ năng cần thiết đối với việc thực hiện các công việc và phân tích đánh giá được kiến thức, trình độ, kỹ năng mà người lao động hiện có.

Để làm được điều này tổ chức cần phải phân tích và đánh giá tình hình thực hiện công việc. Trong quá trình thực hiện công việc của người lao động, tổ chức cần phải thường xuyên xem xét, giám sát quá trình hoàn thành công việc, đánh giá hiệu quả cuối cùng của công việc khi người lao động hoàn thành. Từ đó, phát hiện ra các ưu nhược điểm, tìm ra được nguyên nhân cũng như các kỹ năng còn thiếu của người lao động, căn cứ vào đó xác định được nhu cầu đào tạo.

Để nâng cao chất lượng hiệu quả công việc, hoàn thành tốt công việc được giao thì người lao động luôn có nhu cầu được đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ. Ngoài việc phân tích nhu cầu đào tạo của cá nhân người lao động thì tổ chức cũng cần phải phân tích về hiệu quả đầu tư đào tạo cũng như khả năng người lao động đáp ứng công tác đào tạo.

Ngoài ra, việc đáp ứng các tiêu chuẩn khi sắp xếp bố trí nhân sự cũng là căn cứ để xác định được nhu cầu cho người lao động. Căn cứ vào các tiêu chuẩn đối với một vị trí, một công việc nhất định, tổ chức xác định được nhu cầu người lao động cần phải đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết [4].

### ***1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo***

Để lập kế hoạch đào tạo, tổ chức cần có các căn cứ nhất định cụ thể là:

Xác định rõ mục tiêu đào tạo: là nâng cao trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng xử lý, giải quyết công việc cho người lao động. Từ đó giúp người lao động triển khai, thực hiện và hoàn thành công việc đạt kết quả cao nhất, nắm vững kiến thức, nâng cao khả năng đáp ứng các công việc trong tương lai.

Lựa chọn các đối tượng cần đào tạo: người lao động cần được đào tạo là người được tổ chức đánh giá nếu được đào tạo sẽ nâng cao được trình độ, chuyên môn nghiệp vụ, bổ sung được các kỹ năng còn thiếu từ đó hiệu quả công việc thực hiện tốt hơn. Bên cạnh đó, tổ chức cũng cần phải sắp xếp thứ tự đào tạo thông qua việc phân tích những lao động cần phải đào tạo và thứ tự ưu tiên đào tạo.

Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo: Căn cứ các kiến thức và kỹ năng cần được đào tạo, tổ chức sẽ xây dựng một nội dung chương trình đào tạo thông qua các bài học từ đó đưa ra một trình tự các nội dung kiến thức cần đào tạo, tổng hợp các tài liệu phục vụ cho công tác đào tạo, dự kiến thời gian đào tạo, tìm kiếm giảng viên phù hợp và từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp.

Kinh phí cho đào tạo: đây là vấn đề quyết định trong công tác đào tạo, bao gồm chi phí cho học tập và chi phí cho đào tạo. Các chi phí này được quyết định căn cứ vào phương thức, phương pháp đào tạo, do chiến lược đầu tư của tổ chức. Trong quá trình lập kế hoạch đào tạo, tổ chức căn cứ vào khả năng đầu tư tài chính cho công tác đào tạo để lập một dự toán trước. Căn cứ vào đó có thể phân bổ kinh phí cho phù hợp và quản lý chi phí một cách chặt chẽ đảm bảo công tác đào tạo đạt hiệu quả cao nhất.

Đội ngũ giảng viên: sau khi đã xác định được những kỹ năng và kiến thức cần đào tạo thì điều cần thiết phải lựa chọn đội ngũ giảng viên phù hợp.



Đội ngũ giảng viên là những người đảm bảo cho các nội dung đào tạo được truyền đạt đầy đủ tới người lao động được đào tạo. Do vậy, đội ngũ giảng viên phải là người giỏi về chuyên môn đang đào tạo, giúp cho người lao động tiếp thu kiến thức một cách đầy đủ nhất.

Ngoài ra, tổ chức cần xác định thời gian, địa điểm tiến hành đào tạo cũng như chuẩn bị cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo [4].

### ***1.2.3. Thực hiện đào tạo***

Để tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, tổ chức cần có một bộ phận được phân công nhiệm vụ cụ thể, đảm bảo từng cá nhân được giao việc thực hiện đào tạo theo đúng kế hoạch đã đặt ra, xác định những người cần được đào tạo và cử đi theo từng đợt đào tạo nhất định.

Mỗi một chương trình đào tạo được xác định thời gian, địa điểm cụ thể. Căn cứ chương trình đào tạo mời các giảng viên phù hợp. Thực hiện các thủ tục để tổ chức đào tạo từ mời giảng viên ứng với mỗi nội dung đào tạo, chuẩn bị tài liệu, các công văn, quyết định, biểu mẫu liên quan

Trong suốt quá trình đào tạo cần theo dõi, điểm danh, tiến độ học tập của học viên, chất lượng giảng dạy của giảng viên. Giám sát và kiểm tra xuyên suốt chương trình đào tạo, lắng nghe đóng góp ý kiến của học viên cũng như của giảng viên để có thể thay đổi, bổ sung chương trình đào tạo cho phù hợp và đạt hiệu quả tốt nhất

### ***1.2.4. Đánh giá chương trình đào tạo***

Một chương trình đào tạo tốt luôn luôn cần phải được đánh giá toàn diện trong suốt quá trình đào tạo cũng như kết quả cuối cùng của chương trình đào tạo.

Các nội dung đánh giá bao gồm:

Đánh giá mức độ tập trung chú ý, mức độ trao đổi và chuyên cần của học viên trong quá trình đào tạo. Điều này có thể đánh giá thông qua việc điểm danh, thông qua ý kiến của giảng viên căn cứ vào mức độ thực hiện kỷ luật kỷ

cương của lớp, việc tương tác giữa giảng viên và học viên, mức độ đi học đầy đủ...

Đánh giá của giảng viên đối với chương trình đào tạo: Trong quá trình đào tạo giảng viên có thể nhận định từ góc độ chuyên gia về nội dung phù hợp, thực sự cần thiết cho chương trình đào tạo, cần bổ sung, sửa đổi hay điều chỉnh điều gì cho phù hợp. Bên cạnh đó là các đánh giá về việc tổ chức đào tạo, căn cứ vào đó giúp cho việc tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo sau được tốt hơn, có hiệu quả hơn

Đánh giá của học viên: Để có đánh giá của học viên sau mỗi chương trình đào tạo, bộ phận tổ chức đào tạo thường thực hiện đánh giá thông qua các phiếu đánh giá và được thiết kế dựa trên các mục tiêu cần đánh giá nhằm hoàn thiện chương trình đào tạo từ khâu tổ chức, lựa chọn giảng viên và nội dung đào tạo.

Điều quan trọng để đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chính là việc nâng cao được chuyên môn, nghiệp vụ và các kỹ năng của người lao động. Ngoài ra, đào tạo có tác động tích cực đến thái độ, hành vi, tinh thần làm việc của người lao động hay không. Mức độ chuyên nghiệp của người lao động có tăng lên như mong đợi [4].

### **1.3. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực**

Đào tạo nguồn nhân lực có rất nhiều phương pháp, đối với mỗi một phương pháp đều có những ưu nhược điểm nhất định. Tùy từ điều kiện công việc, khả năng tài chính và đặc điểm của lao động mà tổ chức cân nhắc để lựa chọn phương pháp đào tạo hay có thể kết hợp các phương pháp. Một số phương pháp đào tạo ở các nước đang thực hiện và có thể áp dụng được ở nước ta như sau:

#### ***1.3.1. Đào tạo theo chỉ dẫn công việc***

Đây là phương pháp đào tạo phổ biến để truyền đạt các kỹ năng thực hiện công việc đối với những người mới bắt đầu. Quá trình đào tạo bắt đầu từ

việc giải thích và giới thiệu công việc, chỉ dẫn tỉ mỉ từng quy trình thực hiện công việc đảm bảo thành thạo công việc dưới sự hướng dẫn chặt chẽ của người chỉ dẫn. Phương pháp này có ưu điểm là giúp cho quá trình tiếp thu kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn. Nhược điểm của phương pháp là quá trình thực hiện công việc bị can thiệp, không có sự chủ động của người thực hiện.

### ***1.3.2. Đào tạo kèm cặp và chỉ bảo***

Phương pháp kèm cặp, chỉ bảo thường dùng để giúp cho người lao động có thể học hỏi được các kiến thức và kỹ năng cần thiết thông qua một người lao động khác hoặc một người có trình độ, chuyên môn, kỹ năng, kiến thức cao và kinh nghiệm lâu hơn trực tiếp hướng dẫn công việc, chỉ bảo cho người lao động thực hiện công việc, hướng dẫn cho người lao động giải quyết công việc được giao một cách độc lập với kết quả tốt.

Phương pháp đào tạo này có thể thông qua sự kèm cặp của lãnh đạo trực tiếp, của người có kinh nghiệm hơn hay của một chuyên gia. Ưu điểm của phương pháp này là người học có thể nắm được các kiến thức một cách dễ dàng, nắm vững nhanh các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Bên cạnh đó kinh phí đào tạo không cao, thời gian đào tạo ngắn, và người lao động có thể vừa hoàn thành một khối lượng công việc và vừa học. Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là người được đào tạo không nắm được kiến thức một cách toàn diện, vững chắc và có thể bị ảnh hưởng bởi cách thức làm việc cũ không tiên tiến của người kèm cặp, chỉ bảo.

### ***1.3.3. Đào tạo luân chuyển và chuyển công việc***

Đây là một phương pháp đào tạo thường dùng cho người quản lý, theo đó nhà quản lý được chuyển từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác nhằm bổ sung cho họ kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kiến thức và kinh nghiệm thu được trong quá trình luân chuyển và chuyển công việc sẽ nâng cao khả năng quản lý, giải quyết công việc

ở những vị trí cao hơn trong tương lai. Việc luân chuyển và thuyên chuyển công việc có thể được thực hiện theo ba cách:

Cách thứ nhất: Chuyển người quản lý đến cương vị quản lý mới ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng, quyền hạn và nhiệm vụ tương đương.

Cách thứ hai: Chuyển người quản lý được đào tạo đến một bộ phận chuyên môn cụ thể

Cách thứ ba: Chuyển người quản lý được đào tạo đến một vị trí công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ [4].

Ưu điểm của phương pháp này là tạo ra sự linh hoạt trong sử dụng lao động, cũng như tạo đà phát triển cho người lao động, giúp cho người lao động có khả năng bao quát hơn. Nhược điểm là có thể do thời gian tiếp cận không đủ lâu sẽ dẫn đến không hiểu một cách đầy đủ nhất về công việc. Trong trường hợp quy chế về luân chuyển, thuyên chuyển không rõ ràng và quy định chi tiết trách nhiệm của người ra quyết định, rất có thể bị lợi dụng sự luân chuyển, thuyên chuyển để thực hiện các mục đích tiêu cực.

Ba phương pháp đào tạo trên chính là các phương pháp đào tạo trong công việc

#### ***1.3.4. Đào tạo cử đi học***

Căn cứ vào các chương trình đào tạo của các trường chính quy, các lớp tập huấn, bồi dưỡng của cơ quan chủ quản, tổ chức cử người lao động tham gia các khóa đào tạo. Bên cạnh đó, tổ chức có thể tạo điều kiện để người lao động tham gia ứng tuyển vào các chương trình đào tạo trong và ngoài nước bằng các nguồn kinh phí khác nhau, có thể do cá nhân tự chi trả, có thể do cơ sở đào tạo hỗ trợ hay có thể được cơ quan hỗ trợ một phần.

Phương pháp này có ưu điểm là giúp cho học viên được trang bị tương đối đầy đủ kiến thức lý thuyết và thực hành, tổ chức có thể hoàn toàn không tốn chi phí khi chương trình đào tạo được tài trợ. Tuy nhiên, phương pháp

này có nhược điểm là tốn nhiều thời gian, các kiến thức không tập trung giải quyết nhiệm vụ công việc cụ thể trong tổ chức.

#### ***1.3.5. Đào tạo thông qua các hội thảo, tọa đàm***

Thông qua các cuộc hội nghị, hội thảo hoặc các buổi giảng bài có thể được tổ chức bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Người lao động có thể được tham dự hoặc trực tiếp tham gia vào việc tổ chức các cuộc hội thảo, tọa đàm. Trong các cuộc thảo luận đó, người được đào tạo sẽ nắm được thông tin theo từng chủ đề riêng, thông qua đó học được các kinh nghiệm và kiến thức nhất định, cần thiết.

Phương pháp này có ưu điểm của là giúp người học nắm được các kiến thức chuyên sâu theo từng lĩnh vực, kinh phí đào tạo không cao, thời gian đào tạo ít mà vẫn giúp người lao động nâng cao được trình độ, bổ sung kiến thức. Tuy nhiên phương pháp này yêu cầu người lao động phải có kiến thức nền tảng vững chắc nếu không sẽ không thể hiểu được các nội dung trong hội thảo mà các chuyên gia trao đổi. Bên cạnh đó, việc tổ chức hội thảo, tọa đàm hay mang tính hình thức, không có nhiều góc nhìn đa chiều do đó dễ dẫn đến việc tiếp thu không đầy đủ, đào tạo không đạt hiệu quả cao.

### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đào tạo nguồn nhân lực**

#### ***1.4.1. Các nhân tố bên trong***

Do chiến lược phát triển của tổ chức: Mỗi một tổ chức có chiến lược phát triển nhất định, chiến lược này là cơ sở để đưa ra các kế hoạch hoạt động cụ thể trong đó có kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực. Đó là căn cứ quan trọng để tổ chức thực hiện mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực có trình độ phù hợp nhất.

Do các chính sách về nguồn nhân lực như tuyển dụng, phân bổ nguồn nhân lực... sẽ ảnh hưởng nhiều đến chiến lược đào tạo nguồn nhân lực. Với các tổ chức thực hiện bố trí, sắp xếp, phân công công việc hợp lý, có chính sách quy hoạch, đề bạt, thăng tiến công bằng, dựa vào năng lực, trình độ

chuyên môn thực tế sẽ động lực cho người lao động phấn đấu, cống hiến, tự rèn luyện và nâng cao hiệu quả làm việc. Người lao động được làm ở đúng vị trí phù hợp so với trình độ chuyên môn nghề nghiệp được đào tạo của họ sẽ phát huy được thế mạnh và khuyến khích họ tiếp tục tham dự các khóa đào tạo tiếp theo.

Do sự quan tâm của người đứng đầu, đội ngũ quản lý và chính bản thân người lao động. Người đứng đầu là người trực tiếp chỉ đạo, quan điểm của người đứng đầu sẽ tác động đến chính sách đào tạo nguồn nhân lực. Người đứng đầu thực sự quan tâm đến sự phát triển chuyên môn, quan tâm đến đội ngũ lao động thì hiệu quả công tác đào tạo mới được nâng cao. Ngoài các khuyến khích tạo điều kiện từ tổ chức thì chính bản thân người lao động là yếu tố quyết định đến công tác đào tạo. Người lao động cần phải thực sự nhận thức được việc đào tạo, nâng cao trình độ năng lực bản thân là tiền đề cho họ phát triển được chính bản thân, nâng cao được vị trí của mình trong tổ chức.

Do khả năng tài chính của tổ chức

Tài chính là nhân tố ảnh hưởng đến hầu hết các hoạt động trong tổ chức. Khi có nguồn tài chính đầy đủ, được dự trù theo một kế hoạch chi tiết, đảm bảo cân đối thu chi sẽ giúp cho kế hoạch đào tạo được hoàn thiện tốt nhất, đảm bảo cho kế hoạch đào tạo triển khai có hiệu quả và không bị ngắt quãng.

Do nguồn tài chính của cá nhân: Bên cạnh việc hỗ trợ đào tạo của tổ chức để thực hiện đào tạo thì cá nhân vẫn phải chi trả nhiều chi phí khác. Đối với cơ quan nhà nước, nguồn thu nhập chủ yếu là từ lương do đó với cán bộ trẻ thì nguồn tài chính của cá nhân có thể là một rào cản trong công tác đào tạo.

Do chính sách đãi ngộ cho người lao động: Đây là một vấn đề mà mỗi người lao động sau khi đào tạo luôn quan tâm. Một tổ chức có chính sách đãi ngộ trong và sau đào tạo tốt sẽ khuyến khích người lao động trong công tác đào tạo và ngược lại.

#### **1.4.2. Các nhân tố bên ngoài**

Có nhiều nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực gồm: kinh tế - xã hội, tiến bộ khoa học kỹ thuật, thị trường lao động, giáo dục đào tạo, hội nhập quốc tế.

Nhân tố kinh tế - xã hội: Mỗi một hệ thống chính trị, luật pháp và các chính sách xã hội có những yếu tố liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực riêng. Kinh tế - xã hội càng phát triển thì nhà nước và xã hội càng đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực, tạo điều kiện và môi trường thuận lợi để đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời, khi nguồn nhân lực của quốc gia, địa phương, doanh nghiệp được đào tạo chất lượng cao sẽ góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội. Trong mối quan hệ tương hỗ thì nhân tố này sẽ hỗ trợ nhân tố kia phát triển.

Nhân tố tiến bộ khoa học công nghệ: Ngày nay thế giới đang trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, tạo ra nhiều thách thức đối với nguồn nhân lực; yêu cầu tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại về lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có chất lượng cao cao. Sự tiến bộ của khoa học - công nghệ ảnh hưởng lớn đến công tác phát triển, đào tạo nguồn nhân lực bởi nó làm tăng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao, chủ yếu làm việc trí óc; nguồn nhân lực làm việc chân tay ngày càng giảm. Các ngành nghề mới xuất hiện nhiều hơn, yêu cầu nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo cũng phải thay đổi.

Nhân tố thị trường lao động: Hiện nay các tổ chức có sự cạnh tranh rất mạnh mẽ, để phát triển mỗi tổ chức đều có chính sách để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao. Do vậy, đào tạo phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao nhưng đồng thời cũng phải có cơ chế sau đào tạo để đảm bảo cho công tác đào tạo phục vụ hoạt động của tổ chức. Tránh tình trạng chảy máu chất xám, gây lãng phí ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

#### **1.5. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực và gợi ý vận dụng cho Việt**

## **Nam và Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông.**

Trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế vì nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng. Đây là nhân tố quyết định mức độ hiệu quả việc thực hiện, phát triển mục tiêu của mỗi một tổ chức. Chính vì vậy, để nâng cao hiệu quả trong công việc thì công tác đào tạo, bồi dưỡng luôn là vấn đề được chú trọng ở nhiều quốc gia trên thế giới. Mỗi quốc gia sẽ có những giải pháp khác nhau cho công tác đào tạo nguồn nhân lực.

### ***1.5.1. Nhật Bản***

Nhật Bản là một quốc gia đã xây dựng và phát triển được một nền kinh tế tri thức và một xã hội tri thức khá thành công. Nói đến Nhật Bản là nói đến một đất nước có nguồn nhân lực được đánh giá cao về tính chuyên nghiệp, trách nhiệm và có kỷ luật thép. Để đạt được kết quả đó, một phần là do công tác đào tạo nguồn nhân lực ngay từ đầu khi mới được tuyển dụng. Nhật Bản thực hiện đào tạo ban đầu dành bằng hình thức đào tạo kèm cặp chỉ bảo tại chỗ và thực hiện đào tạo theo đúng vị trí việc làm, chủ yếu là theo hình thức học việc và giải quyết tình huống. Nhật bản có các cơ sở cung cấp các khóa đào tạo ban đầu bao gồm: Viện Đào tạo công chức quản lý đô thị; Viện Đào tạo kỹ năng và trao đổi văn hóa Nhật Bản; Cơ quan nhân lực quốc gia (NPA); Một số đơn vị đặc thù (như: cơ sở đào tạo của tòa án, cảnh sát, thanh tra, thuế vụ...); Trường cao đẳng tự trị địa phương.

Đội ngũ giảng viên Nhật Bản trong các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng là các nhà khoa học, học giả, chuyên gia, và một số cán bộ có nhiều kinh nghiệm của Chính phủ. Về đội ngũ học viên tham gia các khóa đào tạo ban đầu có nền tảng kiến thức rất đa dạng do chính sách thi tuyển của Nhật Bản rất mở, tạo cơ hội cho rất nhiều đối tượng. Nguồn nhân lực có nhiều nền tảng kiến thức và kinh nghiệm rất khác nhau. Chính sự đa dạng trong nền tảng kiến thức và kinh nghiệm đầu vào khác nhau nên chính quyền Nhật Bản đã lựa chọn các hình thức đào tạo khác nhau trong khâu đào tạo ban đầu. Kinh phí



đào tạo sẽ do Chính phủ chi trả hoặc do chính quyền địa phương chi trả theo hướng tiết kiệm và hiệu quả [9].

### ***1.5.2. Tại Hoa Kỳ***

Tại Hoa Kỳ có nhiều tiêu chí, phương châm đào tạo khác nhau nhưng nguyên tắc chủ yếu trong đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực tập trung nhấn mạnh vào tính chủ động và thực tiễn. Hoa Kỳ có nguyên tắc tập trung nhấn mạnh đào tạo gắn với nhu cầu. Nguyên tắc này thể hiện sự chủ động của mỗi cơ quan, đơn vị trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực ở nhiều khâu. Trong đó, thể hiện cụ thể ở đào tạo và bồi dưỡng. Các nội dung đào tạo của Hoa Kỳ tập trung vào các kỹ năng lãnh đạo cho nguồn nhân lực, gồm kỹ năng quản lý, kỹ năng phân tích và kỹ năng cố vấn. Từng kỹ năng được thiết kế tương đương như một khóa học với mục đích mỗi một người lao động cần lãnh đạo được chính mình, công việc của mình và đều có thể trở thành một người lãnh đạo giỏi trong tương lai. Hoa Kỳ có rất nhiều chương trình đào tạo cho nguồn nhân lực như: chương trình quản lý và lãnh đạo thực thi (3 tuần), chương trình đào tạo cho cán bộ quản lý cao cấp (7 tuần), chương trình Đào tạo học tập đặc biệt và một loạt các chương trình đào tạo cho cán bộ từ bậc 16 trở lên (ví dụ: đào tạo Bộ trưởng, đào tạo Thứ trưởng); các chương trình đào tạo chức năng đặc biệt (khóa đào tạo về Lập kế hoạch và đánh giá; khóa đào tạo xây dựng nhóm, tổ công tác). Để đánh giá nhu cầu đào tạo, triển khai công tác đào tạo Hoa kỳ căn cứ vào hiệu quả công việc hiện tại và hiệu quả công việc theo yêu cầu. Dựa trên các đánh giá này để đưa ra các chủ trương về đào tạo và chính sách phù hợp. Các phương pháp thường xuyên áp dụng là gắn kết nghiên cứu phân tích với mô hình lý thuyết hiện tại. Các phương thức đào tạo chủ yếu cho cán bộ tại Hoa Kỳ gồm đào tạo tại Bộ, đào tạo trong nội bộ đơn vị (Bộ, Cục), đào tạo ở cục khác của liên bang, đào tạo tại các trường cao đẳng chuyên ngành thuộc Bộ và đào tạo thông qua thực hành. Mỗi phương thức đào tạo khác nhau tạo lên một cơ sở đào tạo khác nhau, và tất cả các cơ sở đào

tạo này kết hợp thành một mạng lưới đào tạo nguồn nhân lực. Ngoài hệ thống mạng lưới đào tạo này, nguồn nhân lực tại Hoa Kỳ còn được đào tạo thông qua một cách khác, đó là đào tạo trong các trường đại học. Thông qua việc dạy học chủ yếu ở các cơ sở đào tạo ở Hoa Kỳ nguồn nhân lực được phát huy tối đa sở trường và khả năng sáng tạo của họ. Chính phủ cử nguồn nhân lực tham gia các chương trình đào tạo trong thời gian từ sáu tháng đến một năm tại trường đại học và được Chính phủ chi trả kinh phí đào tạo.

Đối với Hoa Kỳ, nguồn nhân lực rất đa dạng được phân chia vị trí rõ ràng. Đối với các vị trí cấp cao thường được Chính phủ gửi đến tham dự các khóa định hướng ngắn hạn tại Viện Điều hành Liên bang hoặc trường Kennedy. Đối với nguồn nhân lực ở các vị trí khác, Chính phủ có thể gửi họ đến đào tạo các trường Đại học hoặc tại trường Kennedy. Bản thân mỗi Bộ cũng sẽ có các đơn vị đào tạo riêng hoặc các trường trực thuộc nhằm đào tạo nguồn nhân lực nội bộ, ví dụ như trường Đại học Harvard Kennedy. Trường Harvard Kennedy là trường có mối quan hệ chặt chẽ với Chính phủ, cố vấn và cung cấp các thông tin cho Chính phủ. Công chức cố vấn cao cấp của Chính phủ là một trong số các giảng viên của Trường chính. Chính vị vậy mối quan hệ với Chính phủ và nguồn giảng viên độc đáo đã tạo ra lợi thế tuyệt đối đối với Trường trong công tác đào các vị trí cấp cao. Trường Harvard Kennedy có khoảng 30 cơ sở nghiên cứu liên quan nhiều lĩnh vực từ thông tin đại chúng, nhà ở, chính quyền địa phương, các vấn đề quốc tế, các cơ quan nghiên cứu về nhân quyền đến các tổ chức phi chính phủ. Lợi thế về nghiên cứu đã hỗ trợ cho hiệu quả và chất lượng đào tạo. Đội ngũ giảng viên của Hoa Kỳ là các giáo sư, học giả của các trường đại học, các Viện nghiên cứu và các công chức cao cấp, chuyên gia, cố vấn trong Chính phủ [9].

Qua tìm hiểu kinh nghiệm đào tạo của hai nước trên, tác giả xin đưa ra một số gợi ý ban đầu để vận dụng kinh nghiệm vào bối cảnh Việt Nam cũng như Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông như sau:

*Thứ nhất*, về mặt nhận thức, mọi chính sách xuất phát từ nhận thức, quan điểm của mỗi đơn vị. Khi nhận thức được rõ ràng và đầy đủ về đặc điểm và tiềm năng của đội ngũ nguồn nhân lực, người lãnh đạo của các cơ quan hành chính nhà nước, cũng như người đứng đầu các đơn vị sự nghiệp công lập sẽ có được quan điểm chỉ đạo phù hợp trong quản lý, sử dụng, đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực của mình. Tuy ban đầu nguồn nhân lực còn chưa có nhiều kinh nghiệm do mới vào nghề song nếu có phương thức và môi trường đào tạo thuận lợi có thể sẽ phát huy được sức mạnh, sức trẻ và các đặc điểm phù hợp góp phần thúc đẩy việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Ngoài ra, cần nêu rõ quan điểm nguồn nhân lực ở mỗi lứa tuổi có một thế mạnh riêng, bổ trợ cho nhau cùng vì một sự phát triển chung của tổ chức, tránh tình trạng “sống lâu lên lão làng”, “ma mới bắt nạt ma cũ”.

*Thứ hai*, phương pháp và hình thức đào tạo cần phải thay đổi tăng cường tính chủ động cho cán bộ tham gia học tập và phát huy được các thế mạnh của mình như tiếp thu nhanh với đổi mới, sáng tạo, thẳng thắn, cải cách. Phát huy các phương pháp đào tạo có hiệu quả cao, phù hợp với nhu cầu đào tạo của từng cá nhân

*Thứ ba*, kết quả đánh giá đào tạo phải là căn cứ để làm cơ sở áp dụng đồng bộ các chính sách khác như tập sự quản lý, lãnh đạo dành cho nguồn nhân lực có tài và chuyên môn cao. Các chương trình đào tạo cần hải thay đổi theo nhu cầu của thời cuộc.

*Thứ tư*, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cần đảm bảo nguyên tắc thống nhất, không chồng chéo, hỗ trợ và bổ sung kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng cần thiết, toàn diện phù hợp cho từng loại đối tượng với. Đào tạo, bồi dưỡng theo phương châm toàn diện, tiết kiệm, hiệu quả, đảm bảo đáp ứng yêu cầu thực hiện nhiệm vụ cá nhân được giao, đồng thời đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công cuộc hội nhập quốc tế.

*Thứ năm*, đội ngũ giảng viên để phục vụ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng là những cán bộ, công chức cấp cao trong các cơ quan quan trọng có năng lực trình độ và bề dày kinh nghiệm cũng như có nhiều kỹ năng xử lý các tình huống trong thực tế quản lý, thực thi nhiệm vụ. Điều này giúp cho việc giảng dạy cho cán bộ sẽ mang lại hiệu quả hết sức thiết thực [9].

### **Tiểu kết chương 1**

Căn cứ các tài liệu tham khảo của các tác giả cũng như một số tổ chức đã nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực, luận văn có nêu ra một số khái niệm về nguồn nhân lực vào đào tạo nguồn nhân lực, làm rõ vai trò của đào tạo nguồn nhân lực để thấy tầm quan trọng của công tác này đối với mỗi tổ chức, mỗi quốc gia. Đồng thời, nghiên cứu các khung lý thuyết về công tác đào tạo nguồn nhân lực từ nội dung đến các phương pháp đào tạo cùng với các kinh nghiệm rút ra từ công tác đào tạo của một số nước, từ đó làm cơ sở để luận văn có hướng tiếp cận với các công tác đào tạo của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông trong chương tiếp theo.

## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG**

#### **2.1. Khái quát về Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

##### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông***

Viện Nghiên cứu châu Phi và Trung Đông được thành lập theo Nghị định số 26/CP ngày 15 tháng 01 năm 2004 của Chính phủ để đáp ứng yêu cầu của Chính phủ Việt Nam muốn tìm hiểu và mở rộng quan hệ hợp tác với các quốc gia Châu Phi và Trung Đông, từ đó có thể phục vụ tốt hơn công cuộc đổi mới và phát triển trong nước. Kể từ khi ký Nghị định tháng 01 năm 2004 sau một năm chuẩn bị, đến tháng 01 năm 2015, Viện chính thức đi vào hoạt động. Khi mới thành lập, Viện chỉ có 6 cán bộ với duy nhất một phòng làm việc diện tích 20m<sup>2</sup> đặt tại tầng 4 của trụ sở 176 Thái Hà, Đống Đa, Hà Nội – mượn của Viện Kinh tế và Chính trị Thế giới. Căn phòng này là nơi làm việc của toàn bộ cán bộ, viên chức của Viện; đảm nhận thực hiện mọi công việc từ nghiên cứu khoa học đến các hoạt động chức năng và sự nghiệp khác như hành chính, đào tạo, thư viện, quản lý khoa học, tạp chí... Viện duy trì nơi làm việc này cho đến khi số cán bộ tăng lên 15 người. Tuy mới thành lập còn non trẻ, nơi làm việc chật chội, điều kiện cơ sở vật chất gặp nhiều khó khăn, thiếu thốn... song Viện vẫn triển khai thực hiện khá nhiều hoạt động như: thực hiện đề tài nghiên cứu cấp Bộ “Tình hình kinh tế - chính trị của châu Phi”; xuất bản 3 số tạp chí đầu tiên vào tháng 10, 11, 12 năm 2005; hợp tác chặt chẽ về đào tạo với một số trường đại học trên địa bàn Hà Nội; phối hợp với Đại sứ quán Nam Phi tại Việt Nam thực hiện thành công hội thảo quốc tế “Thế kỷ 21: Hy vọng của Việt Nam và châu Phi”; thiết lập và ký kết một số biên bản hợp tác với nhiều đại sứ quán của các quốc gia châu Phi và Trung

Đông tại Việt Nam... Bên cạnh đó, công tác đào tạo cán bộ, đặc biệt cán bộ trẻ được Viện quan tâm chú trọng. Với sự ủng hộ của lãnh đạo Viện, các cán bộ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã nỗ lực, phấn đấu học tập để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ... cho bản thân. Viện đã có 03 cán bộ hoàn thành chương trình đào tạo thạc sĩ (01 cán bộ ở nước ngoài và 02 ở trong nước), 01 cán bộ thi đỗ nghiên cứu sinh, 01 cán bộ thi đỗ thạc sĩ, một số cán bộ khác học chuyển đổi bằng đại học. [21].

Sau một năm, Viện được chuyển đến trụ sở mới tại địa chỉ: số 37 Kim Mã Thượng, Ba Đình, Hà Nội và chính thức bắt đầu làm việc tại đây từ tháng 4 năm 2006.

Kể từ đó đến nay, trải qua gần 14 năm hoạt động Viện đã có nhiều sự thay đổi. Các nhiệm vụ và chức năng chính của Viện được quy định trong Quyết định số 320/QĐ-KHXXH ngày 11 tháng 3 năm 2005 của Chủ tịch Viện Khoa học Xã hội Việt Nam được sửa đổi, bổ sung bởi Quyết định số 240/QĐ-HLKHXH ngày 27 tháng 2 năm 2013 của Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam và gần đây nhất được quy định tại Quyết định số 120/QĐ-KHXXH ngày 30 tháng 01 năm 2018 của Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam. Tính đến tháng 8 năm 2018 số lượng cán bộ của Viện là 28 người với cơ cấu 04 phòng nghiên cứu và 03 phòng chức năng. Cùng với sự lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo Viện có trình độ cao, có năng lực quản lý tốt, Viện đang xây dựng và phát triển các định hướng mới nhằm đáp ứng thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ của mình.

### ***2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu phòng ban của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông***

#### ***a. Chức năng***

Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông là tổ chức nghiên cứu khoa học trực thuộc Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam (sau đây viết tắt là Viện Hàn lâm), thực hiện chức năng nghiên cứu những vấn đề cơ bản về khu

vực Châu Phi và Trung Đông; cung cấp luận cứ khoa học cho việc hoạch định chủ trương, đường lối, chiến lược và chính sách của Đảng và Nhà nước nhằm thúc đẩy hợp tác phát triển với khu vực Châu Phi và Trung Đông; tư vấn khoa học và tham gia đào tạo phát triển nguồn nhân lực khoa học xã hội liên quan đến khu vực Châu Phi và Trung Đông.

Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng theo quy định của pháp luật, hoạt động từ ngân sách nhà nước; Viện được giao quyền tự chủ toàn diện về cơ chế quản lý, cơ chế tài chính theo quy định đối với các đơn vị sự nghiệp công lập.

Viện là một tổ chức được Bộ Khoa học và Công nghệ cấp Giấy chứng nhận tổ chức khoa học và công nghệ, có đủ điều kiện để tham gia hoạt động đấu thầu các đề tài các cấp theo quy định. Viện có Tạp chí riêng, được xuất bản và phát hành 12 số tạp chí tiếng Việt một năm.

Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông có trụ sở chính đặt tại thành phố Hà Nội; tên giao dịch quốc tế bằng tiếng Anh: Institute for Africa and Middle East Studies, viết tắt là: IAMES.

#### *b. Nhiệm vụ và quyền hạn*

Trình Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam chiến lược quy hoạch, kế hoạch 5 năm và hàng năm về phát triển của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông và tổ chức thực hiện sau khi được phê duyệt.

Nghiên cứu cơ bản về khu vực Châu Phi và Trung Đông; nghiên cứu những vấn đề lý luận, chính sách và thực tiễn liên quan đến sự phát triển của khu vực Châu Phi và Trung Đông.

Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch nghiên cứu khác liên quan đến sự phát triển của khu vực Châu Phi và Trung Đông do Đảng và Nhà nước giao, theo sự phân công của Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

Kết hợp nghiên cứu với đào tạo đội ngũ chuyên gia trong lĩnh vực khoa học xã hội về Châu Phi và Trung Đông; tham gia đào tạo đại học, sau đại học

phát triển nguồn nhân lực có trình độ cao theo yêu cầu của Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam và theo đề nghị của các tổ chức, cơ quan khác ở trong nước và nước ngoài.

Ký kết, thực hiện hợp đồng hợp tác trong nước và quốc tế về nghiên cứu, đào tạo và ứng dụng khoa học với các tổ chức, cơ quan, các viện nghiên cứu, các trường đại học và các nhà khoa học; tổ chức các hội nghị, hội thảo khoa học ở trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật và của Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

Tham gia góp ý và phản biện khoa học các chương trình, dự án phát triển kinh tế - chính trị, văn hóa - xã hội theo yêu cầu của các bộ, ngành, địa phương và theo sự phân công của Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

Tư vấn khoa học và thực hiện cung cấp dịch vụ công phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông.

Trao đổi thông tin khoa học với các tổ chức, cơ quan ở trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật; quản lý tư liệu, thư viện của Viện; xuất bản các ấn phẩm khoa học, phổ biến và đăng tải các kết quả nghiên cứu khoa học, các kiến thức khoa học tới quảng đại quần chúng.

Quản lý về tổ chức, bộ máy, vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng người làm việc trong đơn vị; tài chính, tài sản của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông theo quy định của Nhà nước và theo sự phân cấp quản lý của Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

### *c. Cơ cấu tổ chức*

04 phòng nghiên cứu khoa học gồm:

Phòng Nghiên cứu Kinh tế.

Phòng Nghiên cứu Chính trị - Xã hội.

Phòng Nghiên cứu Văn hoá – Giáo dục.



Phòng Nghiên cứu Hợp tác Phát triển.

03 phòng nghiệp vụ, chức năng giúp việc cho Viện trưởng gồm:

Phòng Tổ chức – Hành chính.

Phòng Quản lý Khoa học và Thông tin - Thư viện.

Phòng Biên tập – Trị sự

Tổ chức cấp phòng có viên chức quản lý và các nhân viên. Viên chức quản lý cấp phòng do Viện trưởng Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông bổ nhiệm, miễn nhiệm sau khi có ý kiến thoả thuận, đồng ý của Ban Tổ chức - Cán bộ Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

*Tạp chí:*

Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông là cơ quan ngôn luận của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông; là diễn đàn khoa học của ngành và của bạn đọc quan tâm đến khu vực Châu Phi và Trung Đông. Tạp chí được tổ chức và hoạt động theo Giấy phép hoạt động báo chí, Luật Báo chí, các văn bản pháp quy khác về báo chí và Quy chế Tổ chức và hoạt động của các tạp chí thuộc Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông có Tổng biên tập và một (01) Phó Tổng biên tập. Tổng biên tập, Phó Tổng biên tập do Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm.

Tổng biên tập chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam về mọi mặt hoạt động của Tạp chí.

Tạp chí có phòng Biên tập – Trị sự.

*Hội đồng khoa học:*

Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông có Hội đồng khoa học làm chức năng tư vấn cho Viện trưởng. Các thành viên Hội đồng khoa học của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông do Viện trưởng quyết định, sau khi có ý kiến chấp thuận của Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

Hội đồng khoa học của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông hoạt động theo Quy chế về tổ chức và hoạt động của Hội đồng khoa học do Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam ban hành.

#### *Lãnh đạo Viện*

Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông có Viện trưởng và các Phó Viện trưởng. Viện trưởng, Phó Viện trưởng do Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam bổ nhiệm theo Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm cán bộ lãnh đạo các cấp thuộc Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

Viện trưởng Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông. Các Phó Viện trưởng chịu trách nhiệm trước Viện trưởng về những nhiệm vụ được Viện trưởng phân công.

Viện trưởng Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông có trách nhiệm xây dựng Quy chế tổ chức và hoạt động của Viện trình Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam ban hành. [22]

Trong hơn 14 năm xây dựng và phát triển, thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ và nỗ lực hoàn thành tốt mục tiêu đề ra, cho đến nay Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận, đóng góp những thành tựu đáng kể trong nghiên cứu cơ bản, tư vấn chính sách và đào tạo nguồn nhân lực cho ngành khoa học xã hội nước nhà. Thực hiện mỗi năm một phương châm: “Dân chủ, sáng tạo, chuyên nghiệp và hiệu quả” hoặc “Chất lượng, đồng bộ, đổi mới và đột phá phát triển”..., Viện đã đạt được những thành tựu như sau: *Trong nghiên cứu cơ bản*, nhiều kết quả nghiên cứu cơ bản về khu vực châu Phi - Trung Đông đã được công bố và đánh giá cao; Những phát hiện mới được triển khai nghiên cứu làm sâu sắc hơn, có ý nghĩa khoa học và thực tiễn. Những kết quả này là nguồn tài liệu tham khảo tốt đối với các nhà khoa học, các giảng viên, học sinh, sinh viên và những người

quan tâm đến khu vực này; Là thông tin hữu ích đối với các doanh nghiệp làm ăn với khu vực châu Phi - Trung Đông...; *Trong tư vấn chính sách*, đóng góp các báo cáo kiến nghị chính sách gửi tới lãnh đạo Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam và các cơ quan liên quan. Có nhiều nghiên cứu khoa học quy mô lớn, chất lượng cao về khu vực châu Phi và Trung Đông nhằm cung cấp luận cứ khoa học cho việc hoạch định chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước; *Trong đào tạo nguồn nhân lực*, góp phần đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng chuyên môn và kinh nghiệm.

## **2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông giai đoạn 2004 -2017**

### **2.2.1. Cơ cấu và trình độ nguồn nhân lực**

#### *a. Xét về cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ:*

Kể từ khi Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông chính thức đi vào hoạt động, đội ngũ nguồn nhân lực của Viện còn rất ít chỉ có 6 người trong đó có 01 phó giáo sư – tiến sĩ, 02 thạc sĩ, 03 cử nhân. Sau năm năm đầu hoạt động và phát triển, Viện đã có những thay đổi về rõ ràng về quy mô, trình độ nguồn nhân lực. Năm 2010, nguồn nhân lực của Viện đã tăng gần gấp đôi với số lượng là 25 người tăng gấp hai đến ba lần so với năm 2005, cụ thể là số lượng phó giáo sư - tiến sĩ là 03 người, tiến sĩ là 02 người, thạc sĩ là 5 người, cử nhân là 13 người, trình độ khác là 01 người. Kể từ đây, số lượng nguồn nhân lực của Viện không có sự thay đổi dao động từ 25 đến 27 người, tuy nhiên về cơ cấu có nhiều thay đổi. Trong giai đoạn từ năm 2010 đến năm 2015, với mục tiêu phát triển Viện, bổ sung nguồn nhân lực có kinh nghiệm, có chuyên môn, tăng cường mở rộng thêm các lĩnh vực nghiên cứu như chính trị, văn hóa, tôn giáo, Viện trưởng Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã mời các cán bộ có kinh nghiệm có trình độ phó giáo sư-tiến sĩ, tiến sĩ về công tác tại Viện. Tuy nhiên, các cán bộ đó không có điều kiện để tham gia công tác lâu dài tại Viện do đến tuổi nghỉ hưu. Cũng trong giai đoạn này, cơ

cấu trúc độ nguồn nhân lực của Viện có những thay đổi mạnh mẽ, các cán bộ chủ động tham gia đào tạo nâng cao trình độ, số lượng cử nhân giảm nhưng số lượng thạc sĩ tăng lên. Số lượng tiến sĩ đã tăng lên do Viện được bổ sung thêm nguồn nhân lực bên ngoài và chính từ nguồn nhân lực được đào tạo từ Viện. Đến năm 2017, trải qua gần mười bốn năm hình thành và phát triển, quy mô nguồn nhân lực của Viện vẫn là tương đối nhỏ, cơ cấu trình độ là tương đối hợp lý tuy nhiên Viện vẫn cần phải nâng cao trình độ, chất lượng chuyên môn nhằm thực hiện các mục tiêu phát triển.

Tỷ lệ cán bộ nghiên cứu và cán bộ chức năng đến năm 2017 là 73% và 27%. Đây là tỷ lệ phù hợp với một tổ chức nghiên cứu. Sau hai năm đầu ổn định tổ chức, số lượng cán bộ chức năng được duy trì khoảng 8 đến 9 cán bộ, Viện tập trung phát triển nguồn nhân lực là các cán bộ nghiên cứu nhằm đáp ứng các yêu cầu thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của Viện.

**Bảng 2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

Năm	Cán bộ nghiên cứu					Cán bộ chức năng			
	PGS.TS	TS	Ths	CN	Tổng cộng	ThS	CN	Khác	Tổng cộng
2004	1	0	2	1	<b>4</b>	0	2	0	<b>2</b>
2005	1	1	2	3	<b>7</b>	0	5	1	<b>6</b>
2006	1	1	2	4	<b>8</b>	0	5	3	<b>8</b>
2007	1	3	2	6	<b>12</b>	0	6	3	<b>9</b>
2008	2	4	3	5	<b>14</b>	0	7	2	<b>9</b>
2009	2	2	5	5	<b>14</b>	0	7	2	<b>9</b>
2010	3	2	5	6	<b>16</b>	0	7	2	<b>9</b>
2011	3	1	6	7	<b>17</b>	0	6	2	<b>8</b>
2012	3	2	9	3	<b>17</b>	0	8	1	<b>9</b>
2013	3	3	10	1	<b>17</b>	0	8	1	<b>9</b>
2014	1	3	9	3	<b>16</b>	2	8	1	<b>11</b>
2015	1	4	9	3	<b>17</b>	3	5	1	<b>9</b>
2016	2	6	8	1	<b>17</b>	4	4	1	<b>9</b>
2017	2	5	10	2	<b>19</b>	2	4	1	<b>7</b>

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính

*b. Xét về cơ cấu nguồn nhân lực theo chức danh:*

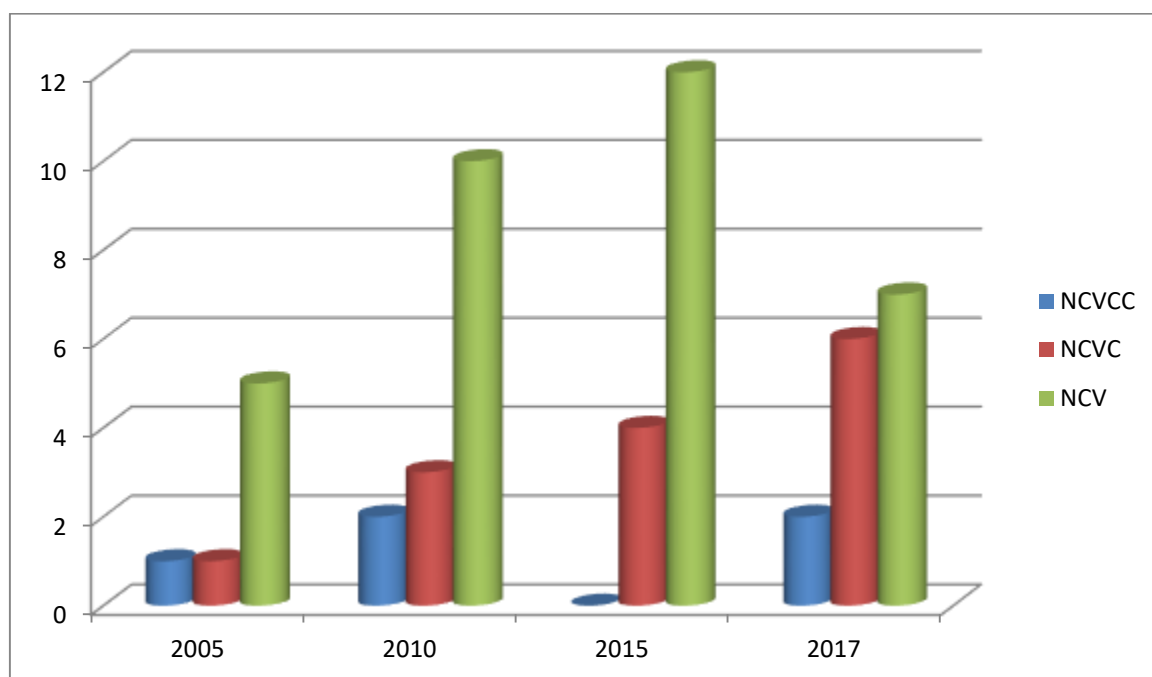
Đối với khối nghiên cứu: Theo dõi bảng 2.2 và hình 2.1 dễ dàng nhận thấy, đối với các chức danh trong khối nghiên cứu, số lượng cán bộ có chức danh nghiên cứu viên cao cấp rất ít, có những năm không có cán bộ giữ chức danh này do các cán bộ có kinh nghiệm lâu năm đã đến tuổi nghỉ hưu, các cán bộ trẻ lại chưa đủ điều kiện và năng lực. Tuy nhiên đến năm 2017, số lượng cán bộ thuộc chức danh nghiên cứu viên cao cấp đã tăng lên chiếm 13,3% số cán bộ thuộc khối nghiên cứu, đây sẽ là những chuyên gia góp phần đào tạo cho các cán bộ còn ít kinh nghiệm hơn. Số lượng chức danh nghiên cứu viên chính luôn tăng đều qua các giai đoạn, so với năm 2005 đã tăng gấp 6 lần, điều này chứng tỏ nguồn nhân lực của cán bộ có sự phát triển nhất định. Đối với chức danh nghiên cứu viên, đây là chức danh luôn chiếm số lượng nhiều nhất trong khối nghiên cứu, chiếm 71,4% năm 2005 và 66,7 % năm 2010, 75% năm 2015 và 46,7% năm 2017. Điều này cũng là hợp lý khi các cán bộ trẻ cần có thời gian để học hỏi, trau dồi, tích lũy kinh nghiệm để đạt được các trình độ cao hơn.

**Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức danh của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

Năm	NCVCC	NCVC	NCV	CVC	CV	khác
2005	1	1	5	1	4	1
2010	2	3	10	2	6	2
2015	0	4	12	1	9	1
2017	2	6	7	0	8	2

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính

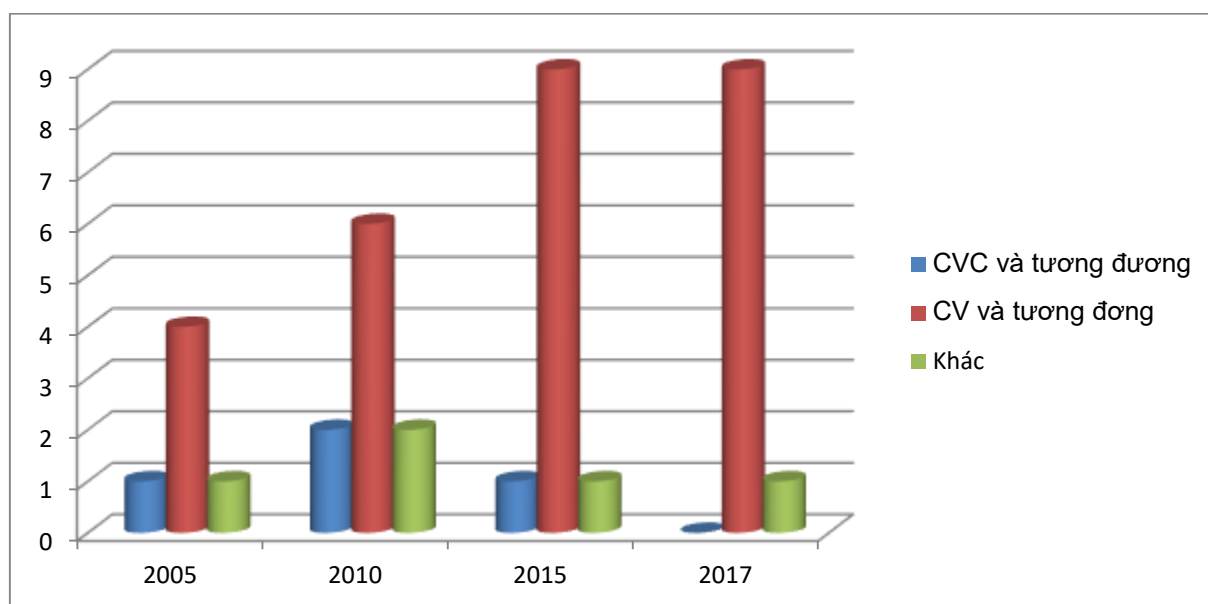
**Hình 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức danh trong khối nghiên cứu**



Nguồn: Tác giả

Đối với khối chức năng: căn cứ vào bảng 2.2 và hình 2.2 cho thấy kể từ khi thành lập Viện không có nguồn nhân lực giữ chức danh chuyên viên cao cấp và tương đương là không có, qua tất cả các thời kỳ chủ yếu đều là nhân lực giữ chức danh chuyên viên và tương đương, thấp nhất cũng chiếm đến 60%, cao nhất là giai đoạn hiện nay chiếm đến 90%. Các nhân lực thuộc khối chức năng chủ yếu là cán bộ trẻ, điều kiện tiêu chuẩn về thời gian giữ ngạch chưa đủ để tham dự các kỳ thi chuyển ngạch chức danh. Bên cạnh việc phát triển nguồn nhân lực thuộc khối nghiên cứu thì đào tạo, phát triển nguồn nhân lực thuộc khối chức năng cũng phải được quan tâm và chú trọng hơn nữa.

**Hình 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức danh trong khối chức năng**



Nguồn: Tác giả

*c. Xét về cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính:* Thực trạng chung trong ngành khoa học xã hội, số lượng cán bộ nữ luôn nhiều hơn cán bộ nam. Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông cũng không phải ngoại lệ. Tuy nhiên, khoảng cách về tỷ lệ giữa nam và nữ đã giảm qua mỗi giai đoạn 5 năm, từ tỷ lệ nữ chiếm 77% trong năm đầu thành lập thì đến năm 2010, 2015 xuống còn trên dưới 67% và đến năm 2017 là 65% (theo bảng 2.3). Số lượng nhiều cán bộ là nữ cũng sẽ ảnh hưởng đến công tác đào tạo của Viện. Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông chủ yếu là cán bộ nữ trẻ, trong tuổi sinh đẻ, do đó công việc phần nào đó sẽ ảnh hưởng đến việc tham gia các công tác đào tạo. Họ ít có khả năng chủ động tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn hay dài hạn đặc biệt các khóa học tại nước ngoài là rất khó khăn.

**Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

Giới tính	2005	2010	2015	2017
Nam	3	8	9	9
Nữ	10	17	18	17

*Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính*

*Ngoài ra, về trình độ ngoại ngữ:* Số lượng cán bộ nghiên cứu của Viện sử dụng thành thạo ngoại ngữ đáp ứng được công tác chuyên môn không nhiều và ngoại ngữ chủ yếu là tiếng Anh, một số cán bộ biết tiếng Pháp. Tiếng Ả-rập là một ngôn ngữ đặc trưng của khu vực Trung Đông, tuy nhiên Viện chưa có cán bộ nào biết ngoại ngữ này. Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về nghiên cứu khu vực này và phát triển quan hệ hợp tác thì Viện cần phải tập trung và có các biện pháp đào tạo, bồi dưỡng trình độ ngoại ngữ cho cán bộ trong thời gian tới.

*Về trình độ tin học:* Hầu hết cán bộ Viện có thể sử dụng tốt các kỹ năng theo chứng chỉ tin học chuẩn kỹ năng tin học cơ bản, sử dụng tốt các chương trình thông dụng như excel, word, powerpoint... phục vụ trực tiếp cho công tác nghiên cứu, các nghiệp vụ chuyên môn. Bên cạnh đó, nhiều cán bộ đã tự học hỏi để có thể sử dụng thành thạo các phần mềm thống kê, phần mềm riêng biệt giúp nâng cao hiệu quả thực hiện các công tác chuyên môn, nghiệp vụ.

Nhìn chung, về cơ cấu trình độ nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông là tương đối phù hợp và hợp lý. Với đặc thù là một cơ quan nghiên cứu, thì điều quan trọng nhất là năng lực, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm, trong khi đó việc thu hút nguồn nhân lực có kinh nghiệm, chất lượng cao đang gặp rất nhiều khó khăn. Thực tế hiện nay, nhiều cán bộ đã có trình độ tương đối cao, trong khối nghiên cứu chủ yếu có trình độ thạc sĩ trở lên nhưng các chương trình nghiên cứu khoa học đạt chất lượng



cao còn chưa nhiều, kinh nghiệm chưa đủ do đó vấn đề bằng cấp chưa thể đánh giá thực chất năng lực, không có ý nghĩa quyết định đến chất lượng của các đề tài, chương trình nghiên cứu mà chỉ là một trong các điều kiện cần thiết đầu tiên. Để nâng cao thực chất trình độ, năng lực của nguồn nhân lực, Viện cần có các chiến lược và định hướng đào tạo quyết liệt và phù hợp cho cán bộ.

### ***2.2.2. Công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực***

Để phát huy hiệu quả của công tác đào tạo, cũng như khuyến khích tinh thần tham gia đào tạo của cán bộ trong Viện đòi hỏi công tác tổ chức cán bộ phải quan tâm đến việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực. Việc sắp xếp cán bộ đúng tiêu chuẩn, phù hợp với năng lực và chuyên ngành đào tạo là thể hiện kết quả của công tác đào tạo”. Việc bố trí cán bộ phải đúng lúc, đúng người, đúng việc”. Đây là điều kiện quyết định để cán bộ hoàn thành tốt được yêu cầu và nhiệm vụ được giao.

Việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông là tương đối phù hợp. Các cán bộ có trình độ cao, có tinh thần học hỏi luôn được tạo điều kiện phát huy hết khả năng của mình, được giao trọng trách ở những vị trí xứng đáng. Hầu hết cán bộ được sắp xếp phù hợp với chuyên ngành được đào tạo. Những cán bộ được bổ nhiệm đều là những cán bộ có uy tín và có năng lực trong mọi hoạt động của Viện. Tuy nhiên, cán bộ chưa thực sự phát huy hết được năng lực của bản thân và yêu cầu của công việc. Để thực hiện tốt hơn, lãnh đạo Viện phải thường xuyên quan tâm, tạo điều kiện hơn nữa để cán bộ tham gia vào các hoạt động của cuộc vận động nghiên cứu khoa học; thường xuyên trao đổi, tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của từng cán bộ trong.

### ***2.2.3. Các nội dung đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông***

#### ***a. Về xác định nhu cầu đào tạo***

Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông là một Viện trực thuộc Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam. Hàng năm, Viện xác định nhu cầu đào tạo thông qua các căn cứ sau:

Thứ nhất, căn cứ vào các chương trình đào tạo dự kiến do Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam đề xuất gửi xuống để Viện phổ biến cho cán bộ, cán bộ xem xét và đăng ký, phòng Tổ chức – Hành chính được giao phụ trách tổng hợp.

Thứ hai, căn cứ vào công tác quy hoạch của Viện. Đối với mỗi tiêu chuẩn của từng vị trí, phòng Tổ chức – Hành chính sẽ thống kê để có căn cứ cử đi đào tạo các lớp bồi dưỡng giúp cho cán bộ được quy hoạch hoàn thiện các tiêu chuẩn theo quy định.

Thứ ba, căn cứ vào đề nghị của người lao động. Xuất phát từ yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của bản thân, cán bộ có thể tự đánh giá về các kỹ năng còn thiếu cần bổ sung các kiến thức và kỹ năng cần thiết nào từ đó đưa ra đề xuất với lãnh đạo Viện.

Thông qua các căn cứ trên, Viện xác định được nhu cầu đào tạo của cán bộ về bằng cấp, chứng chỉ như trình độ lý luận chính trị; quản lý nhà nước; bồi dưỡng chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ theo vị trí việc làm. Tuy nhiên, số lượng cán bộ thực tế được đào tạo thì chưa đáp ứng được nhu cầu. Về lĩnh vực chuyên môn chủ yếu của cán bộ nghiên cứu là lĩnh vực kinh tế, các lĩnh vực nghiên cứu các như văn hóa, xã hội, giáo dục có rất ít đặc biệt là chính trị và tôn giáo. Việc đào tạo các lĩnh vực còn thiếu là vô cùng cần thiết. Về ngoại ngữ, đặc điểm của Viện là nghiên cứu các nước châu Phi và Trung Đông do đó ngoài việc biết tiếng Anh thì cần phải có cán bộ biết các thứ tiếng khác được sử dụng ở khu vực này như tiếng Pháp, tiếng Ả rập. Nhưng hiện nay,

cán bộ Viện sử dụng thành thạo tiếng Anh vẫn còn hạn chế, cán bộ biết tiếng Pháp có 03 cán bộ, không có cán bộ biết tiếng Ả rập. Hàng năm, có nhiều chương trình đào tạo cả ngắn hạn và dài hạn ở nước ngoài, tuy nhiên cán bộ chưa thực sự quan tâm. Từ khi thành lập đến nay, Viện mới có 02 viên chức tham gia đào tạo tiếng Thổ Nhĩ Kỳ theo chương trình của Đại sứ quán Thổ Nhĩ Kỳ trong thời gian từ 8 đến 9 tháng. Không có thạc sĩ và tiến sĩ đi học nước ngoài do Viện cử đi.

**Bảng 2.4. Tổng hợp nhu cầu đào tạo của Viện năm 2017**

STT	Nội dung chương trình đào tạo	Nhu cầu đào tạo	Thực tế đào tạo
1	Trình độ lý luận chính trị	02	01
2	Quản lý nhà nước	13	02
3	Bồi dưỡng chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ theo vị trí việc làm	21	9
4	Lĩnh vực chuyên môn (chính trị, tôn giáo)	03	0
5	Ngoại ngữ	05	0

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính

*b. Về việc thực hiện đào tạo:*

Do kinh phí dành riêng cho công tác đào tạo của Viện không có, nên chủ yếu việc đào tạo nâng cao trình độ do tự cá nhân dự thi, xét tuyển vào các trường đào tạo. Đối với các lớp bồi dưỡng, kỹ năng cho cán bộ thì do Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam tổ chức, cụ thể là:

Đối với, lớp bồi dưỡng kiến thức phương pháp nghiên cứu liên ngành khoa học xã hội cho cán bộ nghiên cứu trẻ trong những năm qua là một trong các hình thức đào tạo rất thành công, đem lại hiệu quả cao trong việc bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học, và

đây cũng là lý do Ban Tổ chức - Cán bộ tiếp tục đề xuất và được Lãnh đạo Viện Hàn lâm ủng hộ và rất quan tâm chỉ đạo thực hiện.

Lớp bồi dưỡng kiến thức về phương pháp nghiên cứu liên ngành khoa học xã hội năm 2016 ngày càng được hoàn thiện. Nếu như trước các năm trước, chỉ giảng dạy các nội dung lý thuyết trên lớp thì từ năm 2014 đến nay chương trình tiếp tục được hoàn thiện theo hướng vừa có những nội dung lý thuyết vừa có những nội dung thực hành. Các học viên vừa được học cách tiếp cận nghiên cứu khoa học xã hội từ các chuyên ngành khác nhau vừa được học theo một quy trình nghiên cứu khoa học từ đề xuất ý tưởng đến hoàn thiện một sản phẩm nghiên cứu khoa học, trong đó có cả việc được đi thực địa để thu thập tư liệu định tính và định lượng. Lớp bồi dưỡng kiến thức về phương pháp nghiên cứu liên ngành KHXH năm 2016, học viên được trang bị nhiều kiến thức về phương pháp nghiên cứu liên ngành như: phương pháp nghiên cứu khoa học chung và áp dụng trong KHXH & NV; Phương pháp nghiên cứu khoa học từ cách tiếp cận nhân học ... Các giảng viên còn giúp học viên củng cố các kiến thức về cách xác định đề tài nghiên cứu; tổng quan nghiên cứu; xác định câu hỏi nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu; xây dựng đề cương nghiên cứu; cách viết báo cáo và bài tạp chí khoa học.

Học viên được tham gia chương trình thực địa. các học viên được hướng dẫn quy trình thiết kế nghiên cứu KHXH thực nghiệm; chọn mẫu trong nghiên cứu KHXH thực nghiệm; cách xây dựng công cụ thu thập thông tin định tính, thu thập thông tin định lượng ở thực địa; tiến hành thu thập thông tin tại thực địa... sau đó được hướng dẫn phân tích số liệu và viết báo cáo khoa học.

Lớp bồi dưỡng kiến thức về phương pháp nghiên cứu liên ngành KHXH đã cung cấp cho các học viên nhiều kiến thức bổ ích về phương pháp nghiên cứu khoa học từ các ngành khác nhau. Giúp các học viên củng cố sâu hơn kiến thức nền tảng để phục vụ công việc nghiên cứu.

Qua lớp học, các học viên hiểu được: Một người không được trang bị đầy đủ chi tiết về sự hiểu biết các phương pháp nghiên cứu khoa học cũng có thể tiến hành công tác nghiên cứu khoa học được. Nhưng nếu người đó nắm vững những phương pháp NCKH khác nhau thì hiệu quả NCKH sẽ tốt hơn, người NCKH có thể linh động áp dụng vào từng trường hợp cụ thể của quá trình nghiên cứu. Và lại, một vấn đề đặt ra để nghiên cứu không hẫng và không thể chỉ áp dụng phương pháp này hay phương pháp nọ mà phải dùng nhiều phương pháp khác nhau.

Tuy nhiên, chương trình của lớp Bồi dưỡng kiến thức về phương pháp nghiên cứu liên ngành KHXH vẫn nặng về giảng dạy phương pháp định lượng phù hợp cho các học viên có chuyên ngành nghiên cứu về xã hội học, kinh tế... Còn các chuyên ngành nghiên cứu về lịch sử, văn học, văn hóa... còn rất ít.

Lớp hội nhập quốc tế diễn ra quá nhanh, nội dung không tập trung vào một vấn đề cụ thể, sự tương tác giữa học viên và giảng viên chưa cao.

Các lớp bồi dưỡng dành cho viên chức lãnh đạo, quản lý cấp phòng: Sau khi lớp bồi dưỡng được tổ chức thì có rất nhiều phản hồi tích cực, hiệu quả tốt, đội ngũ giảng viên truyền đạt và cung cấp những kiến thức rất cụ thể, thực tế để học viên có thể nắm bắt tốt nhất kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý. Đây là khóa học rất cần thiết và thiết thực

Các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ về tổ chức – cán bộ, kế hoạch tài chính...: Các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ này trong các năm vừa qua ngày càng có nhiều kiến thức thiết thực và sát với công việc thực tế tại Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam. Thời gian của các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tương đối phù hợp nhằm đáp vừa đáng ứng được công việc của học viên vừa đáp ứng được thời gian tham gia lớp bồi dưỡng. Việc tương tác giữa giảng viên và học viên được tập trung do đó tăng tính hiệu quả của khóa học.

Các lớp bồi dưỡng về kế hoạch tài chính cũng được tổ chức kịp thời và đáp ứng được công việc của từng việc, phù hợp với những thay đổi về quy định của Nhà nước như khóa đào tạo về đấu thầu...

*c. Về đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng:*

**Bảng 2.5. Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông giai đoạn 2004-2017**

Năm	1. Đào tạo sau đại học		Đào tạo, bồi dưỡng, kỹ năng, nghiệp vụ		Tổng cộng	Số cán bộ được bổ nhiệm giữ chức vụ cao hơn
	Trong nước	Ngoài nước	Trong nước	Ngoài nước		
2004	0	0	0	0	0	
2005	0	0	0	0	0	
2006	0	0	5	0	5	
2007	0	0	4	0	4	
2008	0	0	1	0	1	2
2009	1	0	4	0	5	2
2010	2	0	5	0	7	6
2011	2	0	2	0	4	3
2012	3	0	3	0	6	2
2013	2	0	5	0	7	2
2014	0	0	7	0	7	1
2015	3	0	6	0	9	3
2016	4	0	7	1	12	2
2017	0	0	4	1	5	

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy, số lượng cán bộ tham gia đào tạo của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông là tương đối cao, các cán bộ có ý thức đào tạo để nâng cao trình độ, năng lực bản thân cũng như xác định mục đích và mục tiêu đào tạo từ đó tham gia nhiều các khóa đào tạo.

Nhiều cán bộ của Viện đã hoàn thành các chương trình đào tạo sau đại học ở trong nước. Trình độ đào tạo và chuyên môn của các cán bộ trong Viện đã được nâng cao rất nhiều so với giai đoạn trước đây. Đến cuối năm 2017, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông có 02 Phó Giáo sư, 05 Tiến sĩ, 12 Thạc sĩ và 06 cử nhân.

Viện có 02 cán bộ đã hoàn thành khóa học tiếng Thổ Nhĩ Kỳ trong thời gian 09 tháng tại Thổ Nhĩ Kỳ. Khóa học này không chỉ giúp các cán bộ Viện biết thêm ngoại ngữ mà còn được trải nghiệm thực tế, tích lũy kinh nghiệm phục vụ công tác nghiên cứu chuyên môn.

Bên cạnh đó các cán bộ trong Viện tích cực tham dự nhiều khóa học bồi dưỡng do Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam tổ chức như: Khóa học bồi dưỡng chức danh nghiên cứu viên cao cấp, chức danh nghiên cứu viên chính, chức danh chuyên viên chính; bồi dưỡng nghiên cứu liên ngành; bồi dưỡng kỹ năng quản lý, lãnh đạo; lớp lý luận chính trị cao cấp; Bồi dưỡng kiến thức hội nhập quốc tế; các lớp tập huấn nghiệp vụ như xây dựng dự án, Phương pháp viết bài đăng Tạp chí quốc tế...

Ngoài ra, Viện đã có các cán bộ tham gia công tác đào tạo tại các Học viện, các trường đại học. Cụ thể như tham gia đào tạo, giảng dạy, hướng dẫn khoa học cho các luận văn cao học, luận án tiến sĩ tại Học viện Khoa học Xã hội (Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam); Khoa Quốc tế học - Đại học KHXH&NV (Đại học Quốc gia Hà Nội); Khoa Quan hệ Quốc tế - ĐH KHXH&NV thành phố. Hồ Chí Minh; Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, Đại học Công đoàn, v.v...

Thông qua kết quả thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu góp phần đánh giá được kết quả công tác đào tạo.

**Bảng 2.6. Bảng thống kê số lượng đề tài thực hiện qua các thời kỳ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

TT	Năm	Đề tài/nhiệm vụ					
		Đề tài cấp Nhà nước	Đề tài Quỹ Nafosted	Đề tài Nghị định thư	Cấp Bộ	Cấp Cơ sở	Tổng cộng
1	2004-2009				3	40	43
2	2009-2010	01	01	01	6		6
3	2010-2011				1		1
4	2011-2012	02	01		7		7
5	2013-2014				4	21	25
6	2015-2016				4	24	28
7	2017-2018				4	23	27
	<b>Tổng</b>	<b>03</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>26</b>	<b>68</b>	<b>94</b>

Nguồn: Phòng Quản lý khoa học và Thông tin – Thư viện

**Bảng 2.7. Bảng thống kê số lượng công trình thực hiện qua các thời kỳ của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

TT	Năm	Số lượng công trình công bố trong nước				Số lượng công trình công bố nước ngoài		
		Sách	Bài Hội thảo	Bài Tạp chí	Tổng cộng	Bài Hội thảo	Bài Tạp chí	Tổng cộng
1	2009	3			3			
2	2010	4			4			
3	2011	3	7	16	26			
4	2012	3	12	27	42	2	1	3
5	2013	7	15	12	34	3		3
6	2014	1	12	24	37			
7	2015	3	10	15	28		1	1
8	2016	1	10	25	36			
9	2017	3	16	28	47		1	1
<b>Tổng cộng</b>		<b>28</b>	<b>82</b>	<b>147</b>	<b>257</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Nguồn: Phòng Quản lý khoa học và Thông tin – Thư viện



Về các kết quả trong nghiên cứu cơ bản:

Qua hơn 14 năm xây dựng và phát triển, Viện Nghiên cứu Châu Phi & Trung Đông đã có những đóng góp quan trọng cho nghiên cứu chuyên ngành và liên ngành liên quan đến khu vực châu Phi và Trung Đông. Cụ thể, Viện đã hoàn thành và đang thực hiện 4 đề tài cấp Nhà nước, 3 đề tài do Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ Quốc gia (Nafosted) tài trợ; 26 đề tài, nhiệm vụ cấp Bộ; 68 đề tài, nhiệm vụ cấp Viện; có nhiều bài hội thảo, tạp chí đăng trên nhiều tạp chí chuyên ngành. Các đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước, cấp Bộ và cơ sở của Viện chủ yếu có đối tượng nghiên cứu là khu vực Châu Phi và Trung Đông, ngoài ra còn có nghiên cứu về tôn giáo và kinh tế vùng Tây Nguyên của Việt Nam, nhưng cơ bản vẫn có sự kết nối, so sánh và chia sẻ kinh nghiệm nhằm phục vụ đối tượng nghiên cứu chính là khu vực châu Phi và Trung Đông. Các đề tài này tập trung nghiên cứu những vấn đề mang tính cơ bản, đóng góp trong nghiên cứu chuyên ngành, liên ngành. Việc thực hiện các đề tài nhiệm vụ luôn được thực hiện nghiêm túc, đúng quy trình từ đề xuất nghiên cứu đến tiến hành thực hiện, nghiệm thu, thành lý, đảm bảo tiến độ và chất lượng nghiên cứu. Tất cả các công trình trên đây đều được xét duyệt, thực hiện và nghiệm thu nghiêm túc, xuất bản theo đúng quy trình, đạt kết quả tốt.

Các đề tài cấp Nhà nước tập trung nghiên cứu về những vấn đề chủ yếu sau đây:

(1) *Nghiên cứu các khâu đột phá chiến lược để mở rộng quan hệ hợp tác của Việt Nam với khu vực Trung Đông đến năm 2020.* Đưa ra các đánh giá, kiến nghị phù hợp để phát triển quan hệ hợp tác của Việt Nam với khu vực Trung Đông gửi tới các bộ, ngành chức năng.

(2) *Phát triển quan hệ hợp tác toàn diện Việt Nam - Ai Cập trong bối cảnh mới giai đoạn 2011-2020.* Xác định Ai Cập là một trong các quốc gia

quan trọng trong khu vực Châu Phi, Trung Đông và đề xuất một số giải pháp cụ thể để phát triển quan hệ hợp tác Việt Nam – Ai Cập trong giai đoạn đến năm 2020.

(3) *Biến động chính trị xã hội ở một số nước Bắc Phi - Trung Đông và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.* Đánh giá và đưa ra các kiến nghị cụ thể về tình hình biến động chính trị, xã hội trong khu vực và gợi ý chính sách cho Việt Nam.

(4) *Bẫy thu nhập trung bình tại một số quốc gia Trung Đông - Bắc Phi: Kinh nghiệm và bài học cho Việt Nam.* Đề tài do quỹ NAFOSTED tài trợ với trọng tâm là nghiên cứu về tình trạng thu nhập của các quốc gia Bắc Phi, Trung Đông, vấn đề bẫy thu nhập trung bình và gợi ý chính sách cho Việt Nam.

(5) *Tài nguyên nước cho tăng trưởng và phát triển kinh tế bền vững: Cơ sở lý thuyết và kinh nghiệm một số nước châu Phi - Trung Đông.* Đề tài do quỹ NAFOSTED tài trợ, hệ thống hóa và xây dựng cơ sở lý luận mới về tài nguyên nước cho tăng trưởng và phát triển kinh tế bền vững, nghiên cứu kinh nghiệm thực tế của một số nước châu Phi – Trung Đông trong việc sử dụng tài nguyên nước cho tăng trưởng và phát triển kinh tế, từ đó kiến nghị việc xây dựng một hệ thống chính sách toàn diện để sử dụng và quản lý tài nguyên nước hiệu quả cho tăng trưởng và phát triển kinh tế ở Việt Nam.

Các đề tài cấp Bộ nghiên cứu những cụm vấn đề chủ yếu như các vấn đề kinh tế, chính trị nổi bật của khu vực châu Phi, Trung Đông, phát triển nông nghiệp châu Phi, các vấn đề cơ bản về Hồi giáo tại Bắc Phi - Trung Đông, một số quốc gia trọng điểm trong khu vực như Thổ Nhĩ Kỳ, Iran, Algeria và khả năng hợp tác của Việt Nam trong trung hạn và dài hạn, v.v...

Hệ đề tài cấp Viện đã có những tìm tòi, nghiên cứu cơ bản về khu vực châu Phi, Trung Đông, chủ yếu do các cán bộ trẻ thực hiện và là nền tảng tốt để tạo các hướng nghiên cứu của Viện cho giai đoạn phát triển tiếp theo.

Viện đã xuất bản 26 ấn phẩm Sách chuyên khảo, tham khảo gồm nhiều thể loại như sách chuyên khảo, tham khảo, cẩm nang hướng dẫn các loại, góp phần tăng cường phổ biến kiến thức, cung cấp thông tin về mọi lĩnh vực phát triển của khu vực châu Phi, Trung Đông và quan hệ hợp tác của Việt Nam với khu vực này.

Các đề tài nghiên cứu khoa học của Viện luôn đảm bảo hoàn thành tốt, đúng thời, hầu hết các đề tài cấp cơ sở được nghiệm thu ở mức “Khá” trở lên; các đề tài cấp bộ nghiệm thu cấp Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam đạt loại “Khá” và “Xuất sắc”; các đề tài nhà nước cũng được hội đồng cấp Nhà nước đánh giá cao, có ý nghĩa khoa học và thực tiễn, đóng góp hữu ích cho nghiên cứu chuyên ngành, liên ngành, đặc biệt nghiên cứu về châu Phi - Trung Đông, là khu vực đối với Việt Nam còn khá mới mẻ, chưa có nhiều nghiên cứu.

#### Về kết quả trong tư vấn chính sách

Ngoài nghiên cứu cơ bản, tư vấn chính sách là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Viện. Trong những năm qua, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã tích cực thực hiện nhiệm vụ tư vấn chính sách với các kết quả chính bao gồm:

1) Tham gia cùng Bộ Ngoại giao và các cơ quan chức năng khác để xây dựng các chiến lược và chương trình hành động của Chính phủ về Châu Phi và Trung Đông như: *“Chương trình hành động thúc đẩy quan hệ hợp tác Việt Nam - Trung Đông giai đoạn 2008 - 2015”*, *“Chiến lược hợp tác, đối tác Việt Nam - Châu Phi giai đoạn 2011-2020”*, *“Chương trình hành động quốc gia thúc đẩy quan hệ hợp tác Việt Nam - Châu Phi giai đoạn 2004 - 2010”*;

2) Trực tiếp thực hiện một số báo cáo tư vấn như góp ý về đàm phán Hiệp định FTA của Việt Nam với Israel gửi Bộ Công Thương; báo cáo đánh giá về biến động Mùa xuân Arab gửi Bộ Ngoại giao, Bộ Công an; các báo cáo chuyên đề thực hiện theo yêu cầu của Ban Đối ngoại Trung ương, v.v...

Ngoài ra, cán bộ của Viện cũng đã tham gia một số đoàn chuyên gia quốc tế làm công tác tư vấn cho lãnh đạo cấp cao của một số nước châu Phi như Tổng thống Rwanda, Nhà vua và Thủ tướng Lesotho, Tổng thống Tanzania về một số vấn đề liên quan đến chính sách cải cách kinh tế - xã hội, khôi phục kinh tế sau nạn diệt chủng, công nghiệp hoá, phát triển du lịch, xóa đói giảm nghèo, liên kết và hợp tác khu vực... ; Tham gia cùng Nhóm nghiên cứu đặc biệt hàng tháng của Việt Hàn lâm KHXH Việt Nam với báo cáo đầu vào kinh tế châu Phi - Trung Đông, từ đó Nhóm nghiên cứu xây dựng báo cáo tổng hợp của Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam gửi Chính phủ.

Bên cạnh đó, nhiệm vụ tư vấn chính sách được thực hiện thông qua hệ đề tài các năm. Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông thực hiện nghiêm túc báo cáo chất lọc kết quả hoạt động khoa học gửi Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam theo đúng quy định của Bộ Khoa học và Công nghệ về báo cáo chất lọc các đề tài, nhiệm vụ hưởng ngân sách nhà nước và theo yêu cầu của Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam. Báo cáo chất lọc bao gồm báo cáo kiến nghị của các đề tài cấp Bộ, báo cáo kết quả hệ đề tài cấp cơ sở và báo cáo kết quả hoạt động chung năm 2017. Trong đó, báo cáo kiến nghị của các đề tài cấp Bộ tập trung vào các nội dung chính như các vấn đề về: *Chính trị, ngoại giao*: cục diện chính trị an ninh mới Bắc Phi – Trung Đông; *Kinh tế*: mô hình tăng trưởng dựa vào tài nguyên ở châu Phi, cải cách thể chế kinh tế ở châu Phi; *Tôn giáo*: vai trò của tôn giáo trong đời sống chính trị ở châu Phi – Trung Đông, Islam với chính trị ở Trung Đông, chủ nghĩa khủng bố cực đoan ở Trung Đông.

Ngoài ra, công tác xuất bản các sản phẩm nghiên cứu khoa học cũng đóng góp hiệu quả cho nhiệm vụ tư vấn chính sách. Hàng năm, Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông xuất bản 12 số tạp chí đều đặn, nội dung đa dạng, thu hút nhiều cộng tác viên, là ấn phẩm rất quan trọng đối với nghiên cứu châu Phi - Trung Đông. Trong những năm qua, Tạp chí Nghiên

cứu Châu Phi và Trung Đông đã hoàn thành tốt những nhiệm vụ đặt ra về công tác biên tập, trị sự, in ấn và phát hành Tạp chí. Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã chú trọng nâng cao chất lượng nội dung đăng tải, chú trọng đến các chủ đề nóng, có tính thời sự mà trong nước và thế giới quan tâm, huy động được đội ngũ cộng tác viên tích cực trong và ngoài viện, cùng một số cộng tác viên nước ngoài. Công tác phát hành Tạp chí vẫn tiếp tục được duy trì tốt, mở rộng các địa chỉ biểu và trao đổi đến các bạn đọc trong và ngoài nước, đặc biệt trong giới khoa học, sinh viên, các nhà ngoại giao và các nhà hoạch định chính sách. Tạp chí đã phối hợp tốt công tác kiểm tra, kiểm soát, nâng cao năng lực biên tập, đọc duyệt bài của đội ngũ biên tập đã giúp Tạp chí NC Châu Phi và Trung Đông hoàn thành tốt mọi mục tiêu, nhiệm vụ đề ra.

Trong những năm qua, các cán bộ nghiên cứu của Viện đã xuất bản hàng trăm bài tạp chí, trong đó có cả bài đăng tạp chí quốc tế; hàng chục cuốn sách cả tiếng Việt và tiếng Anh; dịch 01 cuốn sách từ tiếng Pháp sang tiếng Việt, có nội dung liên quan đến châu Phi và Trung Đông, quan hệ Việt Nam - Châu Phi và Trung Đông... Ngoài ra, các cán bộ nghiên cứu của Viện còn tích cực tham gia viết bài cho các hội thảo khoa học quốc tế, các hội thảo chuyên ngành... do các đối tác trong và ngoài nước tổ chức. Viện tiếp tục định kỳ tổ chức các hội nghị, hội thảo, sinh hoạt khoa học và mời chuyên gia tới báo cáo, cập nhật các thông tin thực tế về khu vực châu Phi-Trung Đông. Các cán bộ nghiên cứu của Viện đã thực hiện nhiều công trình nghiên cứu và đã đăng trên các tạp chí khoa học chuyên ngành có uy tín trong nước như: Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, Tạp chí Nghiên cứu Tôn giáo, Tạp chí Cộng sản, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, Tạp chí Những vấn đề Kinh tế và Chính trị Thế giới, Tạp chí Di sản văn hóa..., Tạp chí nước ngoài như: Global Journal of Management and Business Research... Là những xuất bản phẩm có giá trị khoa học và thực tiễn, góp phần mở rộng sự hiểu biết của Việt Nam

về hai khu vực này, đóng góp cho nghiên cứu cơ bản, tư vấn chính sách và tăng cường quan hệ Việt Nam với các nước châu Phi - Trung Đông. Đây là thành tựu và nỗ lực nổi bật của tập thể Viện nghiên cứu châu Phi và Trung Đông trong lúc lực lượng cán bộ nghiên cứu của Viện còn mỏng và chưa nhiều kinh nghiệm.

Viện đã và đang đạt được nhiều thành công trong các hoạt động đối ngoại. Viện hợp tác chặt chẽ với các đối tác như Quỹ Brentthust, Cộng hoà Nam Phi để tổ chức các sự kiện khoa học, các hội thảo quốc tế lớn. Viện đồng thời cũng đã ký kết và thực hiện hàng loạt các thỏa thuận hợp tác với các đối tác Châu Phi, Trung Đông như Trung tâm Nghiên cứu Chiến lược thuộc Bộ Ngoại giao Thổ Nhĩ Kỳ, Trung tâm Nghiên cứu vùng Vịnh của UAE, Đại học Cairo (Ai Cập), Trung tâm Nghiên cứu Arab và Châu Phi (Ai Cập), Viện Quan hệ quốc tế (Morocco), Đại học Ankara (Thổ Nhĩ Kỳ), v.v... Ngoài ra, Viện đã thiết lập và có quan hệ hợp tác chặt chẽ với tất cả các đại sứ quán và cơ quan đại diện ngoại giao của các quốc gia Châu Phi và Trung Đông tại Việt Nam. Hoạt động hợp tác quốc tế thực hiện một cách hiệu quả giúp cho tiếng nói của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông bước đầu có những ảnh hưởng nhất định, được nhiều tổ chức nghiên cứu và giảng dạy nước ngoài biết tới [10].

Đây là những kết quả này có ý nghĩa quan trọng đối với việc phát triển và đào tạo đội ngũ cán bộ của Viện trong bối cảnh tình hình giảm biên chế và tái cơ cấu bộ máy công kênh, không hiệu quả mà lực lượng cán bộ của Viện còn mỏng.

Tuy nhiên, trong công tác đào tạo của Viện vẫn còn rất nhiều thách thức. Kể từ năm 2006, không có cán bộ nào tham gia đào tạo sau đại học thông qua các chương trình đào tạo nước ngoài, chỉ đến năm 2016, và năm 2017 mới có 02 cán bộ tham gia khóa học đào tạo tiếng theo chương trình của Đại sứ quán

Thổ Nhĩ Kỳ. Việc tham gia đào tạo tại nước ngoài sẽ giúp cho cán bộ có cái nhìn thực tế và chính xác hơn, là cơ hội mở rộng kiến thức cũng như kinh nghiệm làm việc với các đối tác nước ngoài, đồng thời phát triển được trình độ ngoại ngữ. Hàng năm có rất nhiều chương trình đào tạo được gửi tới Viện, tuy nhiên các cán bộ không thực sự quan tâm tìm hiểu và có mục đích rõ ràng, điều này một phần hạn chế khả năng phát triển của Viện. Có rất nhiều lý do chủ quan và khách quan tuy nhiên tác giả nhận thấy nguyên nhân chủ yếu do cán bộ Viện. Thứ nhất là do cán bộ chưa đủ đáp ứng các tiêu chuẩn của khóa học, chưa thực sự quyết tâm trong việc tự đào tạo. Thứ hai, do cán bộ chưa thực sự bỏ qua được lý do cá nhân như gia đình, kinh tế... Để tăng cường được công tác đào tạo thông qua các khóa học nước ngoài cũng sẽ là một thách thức lớn đối với lãnh đạo của Viện.

Bên cạnh đó, trong những năm gần đây, Viện không thực hiện các đề tài lớn như đề tài cấp nhà nước, đề tài Nghị định thư hay đề tài Quỹ Nafosted. Đây sẽ là các yêu cầu mới đặt ra trong công tác nghiên cứu cũng như công tác đào tạo của Viện để có đủ trình độ, điều kiện tham gia đấu thầu các đề tài có kinh phí cao như vậy.

Xem xét kết quả điều tra công tác đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian vừa qua tác giả có một số đánh giá như sau:

Về nâng cao năng lực bản thân:

**Bảng 2.7. Kết quả đánh giá đào tạo nâng cao năng lực bản thân**

STT	Ý kiến đánh giá		Nâng cao rõ rệt	Nâng cao ít	Không nâng cao
1	Cán bộ nghiên cứu	Số ý kiến	5	10	0
		%	33	67	0
2	Cán bộ chức năng	Số ý kiến	8	2	0
		%	80	20	0

Nguồn: Học viên khảo sát tháng 8/2018

Theo bảng trên cho thấy, đối với cán bộ nghiên cứu các chương trình tạo tạo hiện nay ít nhiều cũng góp phần nâng cao năng lực, trình độ bản thân của họ, số cán bộ nhận thấy được nâng cao rõ rệt chiếm 33% thấp hơn nhiều so với tỉ lệ 67% cán bộ chỉ thấy năng lực được nâng cao ít. Công tác nghiên cứu không chỉ đòi hỏi lý thuyết mà cần phải phương pháp đào tạo thực tế, gắn liền với các nội dung thực hiện các đề tài nghiên cứu, các cách thức triển khai nghiên cứu cụ thể. Đối với cán bộ chức năng thì tỷ lệ nâng cao rõ rệt về năng lực chiếm 80%, trong khi đó ý kiến cán bộ được nâng cao ít chỉ chiếm 20%. Điều này có được là do các lớp đào tạo bồi dưỡng cho cán bộ chức năng đều được triển khai căn cứ theo thực tế triển khai công việc, các lớp đào tạo được tổ chức kịp thời như các lớp bồi dưỡng về triển khai công tác đấu thầu, triển khai các phần mềm công việc... Điều này cho thấy, công tác đào tạo muốn triển khai có hiệu quả cần bám sát với thực tế triển khai công việc.

Về thay đổi công việc: đối với cán bộ chức năng thì đều không có sự thay đổi nhiều trong công việc. Đối với cán bộ nghiên cứu, 50% ý kiến cán bộ cho rằng có sự thay đổi trong công việc và 50% ý kiến cán bộ cho rằng không. Lãnh đạo Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông luôn tạo điều kiện cho cán bộ Viện sau khi đào tạo được tham gia vào các chương trình nghiên cứu, được thực hiện các đề tài nghiên cứu cấp cao hơn, khuyến khích các cán bộ đưa ra ý tưởng. Nhiều cán bộ đã có những công trình nghiên cứu tốt, từ đó phát triển được công việc cũng như được giao các vị trí cao hơn. Tuy nhiên thực tế hiện nay cho thấy, nhiều cán bộ Viện chưa thực sự tâm huyết, đầu tư thời gian cho các công trình nghiên cứu. Do vậy kết quả nghiên cứu chưa thực sự cao, ảnh hưởng đến việc phát triển về số lượng và chất lượng công việc.



**Bảng 2.8. Tác động trước đào tạo và sau đào tạo của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông tính đến năm 2017**

<b>Nội dung</b>	<b>Trước đào tạo</b>	<b>Sau đào tạo</b>
Số lượng tiến sĩ thực hiện đề tài cấp Bộ	01	02
Số lượng thạc sĩ, tiến sĩ thực hiện nhiệm vụ cấp Viện	0	03
Số lượng cán bộ được bổ nhiệm chức danh nghiên cứu viên chính	03	07
Số lượng cán bộ được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn	0	02

Nguồn: *Phòng Tổ chức – Hành chính, Phòng Quản lý khoa học và Thông tin-Thư viện.*

Đối với cán bộ nghiên cứu, trước khi đào tạo do quy định về học vị, cán bộ chưa phải là tiến sĩ thì không có cơ hội được chủ nhiệm đề tài cấp Bộ. Sau khi đào tạo, phần lớn các tiến sĩ của Viện được tạo điều kiện tham gia làm chủ nhiệm các đề tài, nhiệm vụ cấp Bộ. Bên cạnh đó cán bộ được xét đặc cách nâng lương trước thời hạn từ đó được nâng cao thu nhập. Đây cũng là động lực thúc đẩy để cán bộ khác tiếp tục đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Ngoài ra, sau khi đào tạo cán bộ cũng được xem xét để bổ nhiệm vào các chức vụ cao hơn cũng như được quy hoạch vào các vị trí theo đúng tiêu chuẩn quy định.

Đối với cán bộ chức năng, trước khi đào tạo, một số nghiệp vụ như quản lý nhà nước, các kỹ năng về tổ chức, đấu thầu, sử dụng các phần mềm kế toán, thuế, bảo hiểm, thư viện số còn hạn chế thì sau khi đào tạo cán bộ đã thực hiện tốt hơn, đáp ứng được công việc theo cải cách hành chính và thời kỳ công nghiệp 4.0. Tuy nhiên, để đáp ứng được yêu cầu chuyên nghiệp về chuyên môn nghiệp vụ, phù hợp với sự thay đổi của xã hội, nâng cao hiệu quả

công việc hơn nữa thì cán bộ chức năng cần thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.

#### ***2.2.4. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông***

*a. Đào tạo công chức, viên chức thông qua chỉ dẫn và cử người kèm cặp chỉ bảo tại đơn vị*

Đây là một hình thức đào tạo rất thiết thực. Đối với một cán bộ trẻ, kinh nghiệm trong công việc còn thiếu rất nhiều, khả năng định hướng trong nghiên cứu cũng như trong nghiệp vụ còn thiếu. Do đó Lãnh đạo Viện luôn chú trọng hình thức đào tạo này. Khi được những công chức, viên chức có chuyên môn, có kinh nghiệm hướng dẫn chỉ bảo thì các cán bộ trẻ nắm được phương pháp rất nhanh và đúng hơn.

Tuy nhiên, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông hiện tại số viên chức trẻ rất nhiều, do đó việc cử người kèm cặp còn thiếu. Hơn nữa phương pháp đào tạo này chủ yếu chỉ thực hiện do quyết định của cơ quan cấp trên trong thời gian một năm tập sự sau khi cán bộ được tuyển dụng chính thức vào cơ quan. Trong khi đó việc nắm được phương pháp và kiến thức nghiên cứu cần phải có thời gian dài, Viện chưa có một quy định rõ ràng cũng như có kinh phí hỗ trợ cho cán bộ hướng dẫn.

*b. Đào tạo theo phương pháp cử đi học*

Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông luôn khuyến khích và tạo điều kiện để cán bộ tham gia các chương trình đào tạo bồi dưỡng chuyên môn và bồi dưỡng nghiệp vụ

Đào tạo sau đại học trong nước được Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam và các trường đào tạo chính quy khác đào tạo theo đúng quy định, thủ tục, hình thức khá đầy đủ.

Tuy nhiên về mặt đào tạo còn một số hạn chế như: các môn học bổ sung trong quá trình học Nghiên cứu sinh còn mờ nhạt, dung lượng ít, chưa sâu với thực tế; Nghiên cứu sinh chưa nắm bắt được nhiều kiến thức về môn học; thủ tục bảo vệ còn rườm rà, không có sự hỗ trợ của phòng đào tạo. Do đó kết quả

của công tác đào tạo mới đảm bảo được về số lượng, chất lượng chưa được cải thiện nhiều.

*c. Đào tạo thông qua các cuộc hội thảo, tọa đàm.*

Đây là một phương pháp đào tạo thực tế, thiết thực với các cán bộ của Viện. Hàng năm, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông tổ chức ít nhất một cuộc hội thảo quốc tế với sự tham dự của nhiều học giả của khu vực châu Phi và Trung Đông, các đại sứ quán, các cơ quan nghiên cứu có liên quan. Bên cạnh có, Viện cũng tổ chức rất nhiều các cuộc hội thảo và tọa đàm khác. Ngoài ra, có rất nhiều tổ chức mời các cán bộ trong Viện tham gia viết bài cho các cuộc hội thảo, tọa đàm của họ. Đây là cơ hội để các cán bộ có điều kiện áp dụng các kiến thức đã được đào tạo, đã nghiên cứu để viết bài. Thông qua các cuộc hội thảo đó, các cán bộ nghiên cứu có điều kiện vừa được thể hiện vừa được đào tạo về năng lực trình độ, kỹ năng thuyết trình, nâng cao trình độ ngoại ngữ, tăng cường giao lưu gặp gỡ từ đó mở rộng các mối quan hệ, phát triển bản thân. Nhiều cán bộ nhờ đó được mời tham dự các cuộc hội thảo quốc tế lớn trên thế giới. Ngoài ra, các cán bộ cũng học hỏi được rất nhiều kiến thức của những chuyên gia tham dự. Đối với cán bộ chức năng cũng được học hỏi các cách thức tổ chức cho phù hợp với từng sự kiện lớn hoặc nhỏ, đáp ứng được những tiêu chí về chuyên nghiệp, chuyên môn hóa, xứng tầm là một cơ quan nghiên cứu quốc tế.

Tuy nhiên cũng phải đánh giá rằng, hiện nay các cán bộ của Viện chưa thực sự nhiệt tình tham gia viết bài hội thảo, tọa đàm. Chủ yếu các bài hội thảo có chất lượng được thực hiện bởi một vài cán bộ của Viện có trình độ, có kinh nghiệm. Phần lớn các cán bộ chưa thực sự quan tâm hay chất lượng bài viết còn thấp. Nguyên nhân về phía cán bộ còn thiếu kinh nghiệm do đó dè dặt, tâm lý sợ sai; một phần do chưa thực sự tập trung trong công tác nghiên cứu. Về phía lãnh đạo Viện chưa thực sự có biện pháp để thúc đẩy cán bộ tham gia vào hoạt động hội thảo, tọa đàm.

*d.. Trách nhiệm tự đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ*

Trong giai đoạn hiện nay, để đáp ứng được các yêu cầu chuyên môn thì ngoài việc tham gia các chương trình đào tạo thì việc tự đào tạo, bồi dưỡng là trách nhiệm của mỗi cán bộ. Phần lớn, cán bộ Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã có trách nhiệm tự đào tạo bồi dưỡng, tuy nhiên còn nhiều khó khăn vướng mắc:

*Thứ nhất*, lĩnh vực khoa học xã hội cần có thời gian học tập, tích lũy kinh nghiệm tương đối dài, trong khi đó thu nhập còn thấp chưa thực sự đảm bảo được nguồn kinh tế cho các cán bộ ảnh hưởng đến việc tập trung, dành tâm huyết trong nghiên cứu.

*Thứ hai*, cán bộ trẻ còn nhiều phụ thuộc và các lý do cá nhân, gia đình do đó việc đi học xa, nâng cao trình độ bản thân gặp nhiều khó khăn.

*Thứ ba*, bản thân các viên chức bị phụ thuộc các phương tiện thông tin, ít đọc sách do đó chưa độc lập trong các nghiên cứu, các nghiên cứu chưa thực sự chất lượng.

**Bảng 2.9: Đánh giá phương pháp đào tạo hiệu quả đối với cán bộ Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

STT	Đánh giá Phương pháp đào tạo		Rất hiệu quả	Hiệu quả	Hiệu quả ít	Không hiệu quả
1	Kèm cặp, chỉ bảo tại đơn vị	Số ý kiến	4	7	6	3
		Tỉ lệ %	20	35	30	15%
2	Cử đi học	Số ý kiến	4	11	3	0
		Tỉ lệ	20	55	15	0
3	Thông qua hội thảo, tọa đàm	Số ý kiến	0	8	7	5
		Tỉ lệ	0	40	35	25
4	Tự đào tạo	Số ý kiến	13	6	0	0
		Tỉ lệ	65	30	0	0
5	Ý kiến khác: tạo điều kiện tham gia đề tài các cấp	Số ý kiến	20	0	0	0
		Tỉ lệ	100	0	0	0

Nguồn: Học viên khảo sát tháng 8/2018

Theo bảng khảo sát trên của học viên đối với cán bộ Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông nhận thấy 100% ý kiến cho rằng phương pháp đào tạo được cán bộ Viện đánh giá hiệu quả nhất chính là phương pháp tạo điều kiện tham gia đề tài các cấp. Điều này sẽ giúp cho cán bộ có cơ hội học hỏi kinh nghiệm thực tế và trực tiếp. Đồng thời là cơ hội để cán bộ có thêm nguồn thu nhập cũng như các cán bộ nghiên cứu được tích lũy các thành tích, tiêu chuẩn để thực hiện các mục tiêu trong nghề. Tiếp theo là phương pháp tự đào tạo có 65% ý kiến đánh giá rất hiệu quả. Phương pháp đào tạo thông qua cử đi học, thông qua hội thảo và kèm cặp tại đơn vị được đánh giá ở mức hiệu quả với tỉ lệ lần lượt là 55%, 40% và 35%. Riêng phương pháp kèm cặp chỉ bảo tại đơn vị và đào tạo thông qua hội thảo, tọa đàm có một số ý kiến cho rằng không có hiệu quả. Các phương pháp này cần phải có cách thức tổ chức, thực hiện phù hợp hơn để phát huy được những ưu điểm của nó trong công tác đào tạo.

### **2.3. Đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

#### ***2.3.1. Kết quả đạt được***

Kể từ khi thành lập, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhằm tạo lực lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có năng lực trình độ nghiên cứu và thực hiện chuyên môn nghiệp vụ, cụ thể kết quả đạt được như sau:

Viện đã cử 72 lượt cán bộ tham gia đào tạo, bồi dưỡng trong đó: Đào tạo sau đại học trong nước có 18 thạc sĩ, 08 tiến sĩ. Tuy nhiên, đào tạo sau đại học nước ngoài Viện chưa có cán bộ nào, đào tạo kỹ năng tại nước ngoài chỉ có 02 cán bộ

Được sự quan tâm, chỉ đạo của Chi ủy, Lãnh đạo Viện trong công tác đào tạo đặc biệt là đào tạo về nâng cao trình độ lý luận chính trị cho nguồn

nhân lực, Viện đã cử 03 cán bộ tham dự lớp đào tạo về lý luận chính trị cao cấp và 04 cán bộ tham dự lớp đào tạo về lý luận chính trị trung cấp.

Bên cạnh đào tạo về trình độ chuyên môn, trình độ lý luận chính trị, Viện đã cử 20 cán bộ tham dự các lớp bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ, chức danh ... nhằm nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

Với kết quả công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực trong thời gian qua, Viện đã đào tạo được đội ngũ cán bộ có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc; Có trình độ hiểu biết về lý luận chính trị, quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; có trình độ văn hóa, chuyên môn, năng lực, sức khỏe để làm việc có hiệu quả, đáp ứng tương đối yêu cầu nhiệm vụ được giao. Viện có 03 cán bộ được đề bạt bổ nhiệm giữ chức vụ cấp cao cụ thể là: 01 cán bộ được Bộ Chính trị luân chuyển, điều động về công tác tại địa phương, nay đã được bổ nhiệm giữ chức Phó Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam. 01 cán bộ được bổ nhiệm giữ chức Phó Viện trưởng của Viện và 01 cán bộ được bổ nhiệm giữ chức Tổng Biên tập, Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông. Ngoài ra có nhiều cán bộ được bổ nhiệm ở những vị trí cấp phòng.

Việc cử cán bộ đi đào tạo, bồi dưỡng đã đúng đối tượng, kế hoạch đào tạo và quy hoạch cán bộ, góp phần phát huy hiệu quả bền vững cho công tác đào tạo, bồi dưỡng. Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý, cán bộ trong diện quy hoạch chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Có được kết quả trên là do các nhân tố ảnh hưởng sau:

Do chiến lược phát triển của Viện: Viện luôn tập trung chú trọng đầu tư để nâng cao hơn nữa chất lượng của cán bộ, định hướng cán bộ nghiên cứu theo hướng các chuyên gia về lĩnh vực.

Do các chính sách về nguồn nhân lực: cán bộ Viện sau khi được đào tạo, có đầy đủ tiêu chuẩn luôn luôn được tạo điều kiện làm chủ nhiệm các đề tài, được quy hoạch các chức vụ cao hơn, được bổ nhiệm vào các vị trí phù hợp.

Ngoài ra, cán bộ được xét đặc cách nghiên cứu viên chính, nghiên cứu viên cao cấp. Đây là động lực thúc đẩy cán bộ tham gia đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ.

Do sự quan tâm của người đứng đầu: Lãnh đạo Viện, chi Ủy Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông luôn quan tâm, tạo mọi điều kiện về thời gian và khuyến khích cán bộ trước và sau khi đào tạo.

Do thị trường lao động: Hiện nay các cán bộ có trình độ chuyên môn cao luôn được khuyến khích, ưu tiên do đó để đáp ứng được yêu cầu và sự cạnh tranh trong công việc, cán bộ cần phải được đào tạo thường xuyên và liên tục. Nhận thức được vấn đề này do đó cán bộ Viện tích cực tham gia đào tạo chuyên môn.

### ***2.3.2. Một số tồn tại***

Nội dung, chương trình bồi dưỡng còn trùng lặp; mang tính khái quát, chung chung, chưa đạt được kiến thức cần thiết cho từng loại cán bộ, công chức, viên chức; còn mang nặng lý thuyết, thiếu kinh nghiệm thực tiễn; chưa chú trọng đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng thực hiện chuyên môn, nghiệp vụ.

Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng chậm được cải tiến, hiện đại hoá, nặng về truyền đạt kiến thức, chưa phát huy được tính tích cực, sáng tạo của học viên..

Số lượng cán bộ được đào tạo, bồi dưỡng còn hạn chế, chất lượng các lớp đào tạo, bồi dưỡng còn chưa đáp ứng được yêu cầu chuyên môn, nghiệp vụ được đặt ra.

### ***2.3.3. Nguyên nhân***

Nhiều cán bộ, đảng viên coi mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng lý luận chính trị là để có bằng cấp, chứng chỉ theo tiêu chuẩn chức danh.

Hệ thống cơ chế, chính sách chưa thật hợp lý, sát thực; quy định về tiêu chuẩn trình độ lý luận chính trị đối với các chức danh cán bộ và về việc phân cấp đào tạo, bồi dưỡng theo đối tượng, tiêu chuẩn chức danh còn bất cập.

Chưa có chính sách ưu đãi, khuyến khích đối với cán bộ đã hoàn thành tốt các chương trình đào tạo, bồi dưỡng.

Kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng chưa đáp ứng được đầy đủ nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ.

Cán bộ chưa đáp ứng được các tiêu chuẩn, trình độ để được cử tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng.

Các phương pháp đào tạo của Viện chưa thực sự được cụ thể hóa cũng như có biện pháp triển khai cụ thể



## **Tiểu kết chương 2**

Luận văn đã khái quát về Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông từ lịch sử hình thành, phát triển từ năm 2004 đến nay và các chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Viện. Thông qua việc nghiên cứu, phân tích, đánh giá, so sánh công tác đào tạo của Viện, luận văn đã có những tổng hợp về cơ cấu, trình độ nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông trên các phương diện theo trình độ, chức danh, theo giới tính; tìm hiểu công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực của Viện đồng thời xem xét các nội dung và các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực của Viện để đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viện. Luận văn cũng đã khảo sát, thu thập các thông tin liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực thông qua bảng khảo sát đối với phần lớn cán bộ trong Viện. Qua đó đưa ra một số kết luận như sau: công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viện luôn được lãnh đạo Viện quan tâm và được nâng cao rất nhiều kể từ khi thành lập Viện đến nay. Nhờ công tác đào tạo, trình độ cán bộ của Viện đã được phát triển cao hơn, đóng góp rất nhiều vào các công trình nghiên cứu và các hoạt động phát triển của Viện. Bên cạnh rất nhiều thành tích đạt được, công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viện vẫn còn rất nhiều khó khăn, hạn chế do nhiều nguyên nhân cả chủ quan và khách quan như công tác đào tạo vẫn còn bị động, nguồn kinh phí đào tạo không nhiều chủ yếu thông qua các lớp đào tạo của Viện Hàn lâm hay cá nhân tự chi trả...; các nguyên nhân từ phía bản thân các cán bộ của Viện. Đây là những luận cứ rất quan trọng để đưa ra các giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông trong thời gian tới.

### **Chương 3**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG TRONG THỜI GIAN TỚI**

### **3.1. Quan điểm và mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

#### ***3.1.1. Mục tiêu phát triển Viện và nguồn nhân lực của Viện đến năm 2020 và xa hơn***

Trong chiến lược phát triển đến năm 2020 và tầm nhìn 2030 của Viện, cơ cấu tổ chức của Viện sẽ tiếp tục được kiện toàn với số lượng nhân sự được chú trọng đầu tư để nâng cao về chất lượng và không tăng nhiều về số lượng, đảm bảo gọn nhẹ, hiệu quả.

- Thực hiện đầy đủ các chức năng nhiệm vụ mới của Viện đã được phê duyệt. Trở thành đơn vị đi đầu trong việc cung cấp luận cứ khoa học cho việc hoạch định chủ trương, đường lối, chiến lược và chính sách của Đảng và Nhà nước nhằm thúc đẩy hợp tác phát triển với khu vực Châu Phi và Trung Đông; tư vấn khoa học và tham gia đào tạo phát triển nguồn nhân lực khoa học xã hội liên quan đến khu vực Châu Phi và Trung Đông.

- Phát triển nguồn nhân lực của Viện có trình độ chuyên môn cao, có những chuyên gia trong các lĩnh vực nghiên cứu về khu vực Châu Phi và Trung Đông. Đặc biệt, cử cán bộ đi đào tạo thực tế tại các nước châu Phi và Trung Đông để từ đó có cái nhìn thực tế và bao quát trong lĩnh vực mà từng cán bộ nghiên cứu. Phát triển nguồn nhân lực có đầy đủ các kỹ năng đáp ứng nhiệm vụ công việc như ngoại ngữ đặc biệt là tiếng Ả-rập; về công nghệ thông tin...

- Tổng số cán bộ, viên chức của Viện đến năm 2020 dự kiến sẽ nâng lên tối đa là 30 người và có thể tăng lên đến 35 – 40 người vào năm 2030. Việc gia tăng số lượng cán bộ, viên chức sẽ được xem xét gắn với công việc cụ thể và dựa trên cơ sở xây dựng đề án vị trí việc làm cho mỗi giai đoạn phát triển.

- Dự kiến số cán bộ đến năm 2020 là: 30 người

+ Khối nghiên cứu là: 22 người

+ Khối chức năng là: 8 người

- Dự kiến số cán bộ đến năm 2030 là: 35 người

+ Khối nghiên cứu là: 26 người

+ Khối chức năng là 9 người [14]

### ***3.1.2. Quan điểm đào tạo nguồn nhân lực của Viện***

Trong giai đoạn 2016-2020 và xa hơn, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của đơn vị hướng tới các mục tiêu như sau:

Đào tạo, bồi dưỡng bảo đảm trang bị đủ kiến thức quy định theo tiêu chuẩn cho cán bộ lãnh đạo, quản lý.

Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng trang bị trình độ lý luận chính trị, kiến thức quản lý nhà nước và trình độ chuyên môn theo tiêu chuẩn quy định cho cán bộ.

Tiến hành quy hoạch và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu về trình độ, chuyên môn quy định theo tiêu chuẩn cho đội ngũ nguồn nhận lực quản lý.

Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ... cho toàn thể cán bộ Viện [14].

## **3.2. Một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

### ***3.2.1. Hoàn thiện các phương pháp đào tạo***

Đối với Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, tác giả cho rằng phương pháp đào tạo cơ bản nhất cần thực hiện đó là:

- Thứ nhất là đào tạo thông qua sự kèm cặp và chỉ bảo của những cán bộ đã có kinh nghiệm đối với cán bộ các cán bộ có kinh nghiệm ít hơn. Nhờ kinh nghiệm của cán bộ đi trước, người được đào tạo sẽ được tiếp cận với những kiến thức cơ bản, sau đó phát triển lên để có thể tự mình nghiên cứu, tìm tòi và phát triển

- Thứ hai là đào tạo thông qua các cuộc hội thảo, tọa đàm: bên cạnh việc khuyến khích, tạo điều kiện cho các cán bộ tham dự hay tham gia vào công tác hội thảo, viết bài thì lãnh đạo Viện phải giao trực tiếp nhiệm vụ trong các cuộc hội thảo trong và ngoài Viện cho cán bộ. Điều này sẽ giúp cho cán bộ có trách nhiệm với nhiệm vụ được giao và thúc đẩy việc tham gia vào các chương trình hội thảo, từ đó cũng được đào tạo thêm kỹ năng. Có hình thức tuyên dương phù hợp.

- Thứ ba là cử đi học và tự đào tạo: Viện luôn khuyến khích cán bộ tham gia các khóa đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ ngắn hạn và dài hạn, sẵn sàng cử đi học. Tuy nhiên việc tự đào tạo là vô cùng quan trọng. Bản thân mỗi cán bộ cần phải xác định nhu cầu đào tạo của bản thân mình. Tự đào tạo dựa trên các thành tựu đã có của Viện, các công trình đã có sẵn. Bên cạnh đó, tích cực học hỏi, trau dồi kiến thức từ những người có kinh nghiệm; tích cực tham gia các chương trình, hội thảo, tọa đàm của Viện; tích cực tham gia các khóa học được cơ quan chủ quản cử đi. Đồng thời đăng ký xét tuyển các khóa học trong và ngoài nước. Đặt mục tiêu đào tạo để nâng cao trình độ và năng lực của bản thân từ đó công tác đào tạo sẽ đạt được như mục tiêu đề ra.

Thứ tư là tạo điều kiện cho các cán bộ được tham gia các đề tài, nhiệm vụ các cấp. Đối với các cán bộ chưa đủ kinh nghiệm, chưa đủ tiêu chuẩn về học vị thì rất khó được tham gia hay chủ nhiệm các đề tài. Việc tạo điều kiện cho cán bộ được tham gia các đề tài sẽ giúp cán bộ có cơ hội thực tế, nghiên cứu tìm hiểu học tập từ đó tích lũy được nhiều kinh nghiệm, đào tạo gắn liền với thực hành. Đây là một phương pháp đào tạo rất hiệu quả

Thứ năm là Viện có thể tổ chức các buổi nói chuyện, chia sẻ giữa các chuyên gia với cán bộ, giúp cho cán bộ cập nhật được các kiến thức mới, các phương pháp làm việc tiên tiến và các cách nhìn mới trong nhiều vấn đề.

Thứ sáu là khuyến khích và có chính sách đối với những cán bộ nghiên cứu các lĩnh vực Viện còn đang thiếu như chính trị, tôn giáo. Cử người kèm cặp trực tiếp về chuyên môn.

Thứ bảy là tập trung, động viên cán bộ có điều kiện phù hợp tham gia đào tạo ngoại ngữ là tiếng Pháp, tiếng A rập. Kết nối các khóa đào tạo ngắn hạn và dài hạn, tìm nguồn hỗ trợ kinh phí để cán bộ yên tâm đi đào tạo ở nước ngoài để nâng cao trình độ ngoại ngữ. Đây là những ngoại ngữ đặc thù khi nghiên cứu về khu vực châu Phi và Trung Đông.

### ***3.2.2. Hoàn thiện các nội dung đào tạo***

- Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo: Người đứng đầu cần phải xác định nhu cầu đào tạo để đảm bảo cho công tác đào tạo thực hiện đúng người, đúng thời điểm, đúng nội dung từ đó nâng cao được trình độ chuyên môn, tiết kiệm thời gian. Để xác định nhu cầu đào tạo, có thể căn cứ vào các nội dung như sau:

+ Căn cứ vào quy hoạch của Viện: Đối với mỗi chức danh quy hoạch có yêu cầu về tiêu chuẩn riêng, lãnh đạo Viện giao cho một bộ phận thường là bộ phận Tổ chức – Hành chính để rà soát. Căn cứ vào đó xem xét những cá nhân được quy hoạch còn thiếu tiêu chuẩn nào để từ đó cử đi học các lớp bồi dưỡng cho phù hợp.

+ Căn cứ vào thông báo đào tạo của cơ quan cấp trên: Hàng năm cơ quan cấp trên của Viện là Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam có thông báo rà soát về nhu cầu đào tạo, Viện có thể tư vấn và khuyến khích cán bộ Viện tham gia đầy đủ các khóa học

+ Căn cứ vào nhu cầu thực tế cần được đào tạo của cán bộ: Trong quá trình thực tế triển khai công việc, cán bộ có thể tự nhận thấy được hạn chế của bản thân để đề xuất được đào tạo. Cuối năm Viện có thể khảo sát nhu cầu của cán bộ, từ đó có thể đề xuất lên cơ quan cấp trên hoặc phối hợp trong và ngoài Viện đào tạo nguồn nhân lực.

- Viện cần khuyến khích để cán bộ thường xuyên tự đánh giá năng lực và xác định nhu cầu đào tạo cho chính bản thân, khuyến khích cán bộ tự tìm kiếm cơ hội đào tạo, tự đặt mục tiêu cho cá nhân; tham gia các khóa học bồi dưỡng, chuyên môn, nghiệp vụ do cơ quan chủ quản cũng như do bộ ngành tổ chức, tham dự hội thảo tọa đàm, các khóa đào tạo sau đại học trong và ngoài nước.. Nhờ vậy công tác đào tạo sẽ đạt hiệu quả cao hơn

### ***3.2.3. Đào tạo gắn với phát triển nguồn nhân lực***

- Có chế độ, chính sách đối với cán bộ sau khi đào tạo: Đây là điều vô cùng quan trọng. Hiện nay, Viện chưa có một quy định cụ thể nào về chế độ, chính sách đối với cán bộ sau khi đào tạo. Viện mới chỉ tạo điều kiện để cán bộ sau khi đào tạo tiến sĩ tham gia, làm chủ nhiệm các đề tài cấp bộ; khuyến khích các cán bộ tham gia đấu thầu các đề tài bên ngoài hệ đề tài hàng năm của Viện.

- Thu hút nhân tài, tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, xây dựng một tập thể đoàn kết, không khí làm việc cởi mở, dân chủ. Thực hiện công tác tuyển dụng công bằng, sắp xếp bố trí sử dụng nguồn nhân lực phù hợp. Những cán bộ được đào tạo, có trình độ cao cần được cân nhắc để giữ các vị trí xứng đáng.

- Có chính sách về tiền lương, tiền thưởng cũng phải có quy định rõ ràng và công bằng để cán bộ yên tâm làm việc.

- Thực hiện công tác quy hoạch: Nguồn cán bộ quy hoạch của Viện là những cán bộ xứng đáng, có tâm huyết, có năng lực lãnh đạo, có đủ trình độ, thành tích trong công tác và được lãnh đạo đánh giá cao. Công khai các quy định, hướng dẫn về công tác quy hoạch, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Viện đến từng cán bộ để mỗi người nhận thức được tiêu chuẩn nhiệm vụ từ đó có trách nhiệm thực hiện trong công tác đào tạo. Đây cũng là quyền lợi và nghĩa vụ khi họ muốn phát triển bản thân, được giao những trọng trách cao hơn.

- Quan tâm đào tạo các kỹ năng liên quan trực tiếp đến việc thực hiện công tác nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế như: viết các bài tạp chí trong và ngoài nước, kỹ năng về ngoại ngữ, kỹ năng tin học, kỹ năng về lập kế hoạch, làm việc nhóm, phân tích định lượng...

- Ngoài ra, lãnh đạo Viện và chi Ủy, các cán bộ có kinh nghiệm thường xuyên quan tâm và phát hiện ra những cán bộ có năng lực chuyên môn về các lĩnh vực Viện đang thiếu như chính trị, văn hóa, tôn giáo để khuyến khích, tập trung đào tạo từ đó góp phần bổ sung thêm những chuyên gia về các lĩnh vực Viện cần bổ sung.

### **3.3. Một số kiến nghị**

Tăng cường hơn nữa sự lãnh đạo toàn diện của Chi bộ, sự quản lý của lãnh đạo cơ quan, đơn vị đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực.

Quán triệt tầm quan trọng của công tác đào tạo bồi dưỡng đến toàn bộ cán bộ của Viện để cán bộ có ý thức, trách nhiệm khi tham gia đào tạo, bồi dưỡng.

Xây dựng và thực hiện đồng bộ cơ chế, chính sách về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức; gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo, quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của viện; đổi mới, tổ chức thực hiện tốt chính sách ưu đãi khuyến khích, đồng thời chăm lo, quan tâm tích cực đến đội ngũ cán bộ đang làm việc hiện nay; khen thưởng, kỷ luật nghiêm minh đối với trường hợp cơ quan cử đi đào tạo nhưng không hoàn thành khoá học theo quy định.

Ưu tiên kinh phí cho đào tạo về nghiệp vụ, và các lớp bồi dưỡng, khuyến khích cán bộ có chính sách cơ chế hỗ trợ cho cán bộ tham gia học tập nâng cao trình độ chuyên môn.

Hàng năm tổ chức khảo sát lấy ý kiến của cán bộ về công tác đào tạo nhằm đổi mới phương thức đào tạo, đào tạo đúng người đúng việc nâng cao khả năng chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng phát triển của xã hội.

### **Tiểu kết chương 3**

Với quan điểm, mục tiêu phát triển Viện và nguồn nhân lực của Viện đến năm 2020 và xa hơn và thông qua đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viện, luận văn đưa ra một số giải pháp và kiến nghị đối với đào tạo nguồn nhân lực của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông. Muốn nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực cần hoàn thiện các nội dung và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực đồng thời gắn đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực đó là việc bố trí sử dụng lao động, việc thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao và đảm bảo được thu nhập của các cán bộ Viện từ đó tập trung vào mục tiêu nghiên cứu và phát triển hoạt động của Viện.



## KẾT LUẬN

Đào tạo nguồn nhân lực là một nhiệm vụ quan trọng nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng nguồn nhân lực trong thời kỳ công nghệ phát triển mạnh mẽ như hiện nay . Trải qua gần 15 năm hoạt động, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông đã có những kết quả nhất định trong công tác đào tạo và được chứng minh trong các chương trình, đề tài nghiên cứu khoa học cũng như các báo cáo tư vấn. Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông hiện nay là một đơn vị đi đầu trong việc nghiên cứu, thực hiện và nghiên cứu phát triển hợp tác với các nước trong khu vực Châu Phi và Trung Đông. Đội ngũ cán bộ lãnh đạo qua các thời kỳ luôn quan tâm và tạo điều kiện trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên, để có một đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao, chuyên nghiệp đáp ứng được các nhiệm vụ và mục tiêu phát triển mới, công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn cần có sự quyết tâm thực hiện của từng cán bộ trong Viện, sự định hướng của Lãnh đạo Viện cũng như có quy định cụ thể đối với các công tác đào tạo.

Trải qua thời gian công tác tại Viện, tác giả mạnh dạn đưa ra một số thực trạng, đánh giá kết quả và hạn chế trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông. Căn cứ vào đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện và phát triển công tác đào tạo của Viện. Tác giả hiểu rằng, luận văn còn nhiều thiếu sót vì vậy rất mong nhận được ý kiến góp ý của các thầy cô.

Qua đây, học viên xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến các thầy cô và trợ lý khoa quản lý kinh tế và đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của PGS. TS. Trần Anh Tài đã hướng dẫn, tạo điều kiện để học viên hoàn thành tốt luận văn thạc sĩ này.

Xin trân trọng cảm ơn các thầy cô!

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008): Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, năm 2008.
2. Nguyễn Sinh Cúc, (2014), “*Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực*”, Tạp chí Lý luận chính trị số 2-2014.
3. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Năm 2003.
4. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường ĐH Kinh tế Quốc dân.
5. Nguyễn Long Giao (2013), *Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn hiện nay*, Tạp chí khoa học xã hội, số 2 (174), 2013.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Quản Trị Nhân Lực (Tập II)*, NXB Lao động – xã hội, năm 2009.
7. Phạm Minh Hạc (1996), *Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. - H.: Chính trị Quốc gia, 1996.
8. Đặng Xuân Hoan (2015), *Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, Tạp chí cộng sản 30/7/2015, Tổng Thư ký Hội đồng quốc gia Giáo dục và Phát triển nhân lực
9. Trần Văn Khánh  
<http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId/1139/language/vi-VN/Kinh-ngghi-m-dao-t-o-b-i-d-ng-cong-ch-c-vien-ch-c-tr-sau-tuy-n-d-ng-m-t-s-n-c-tren-Th-gi-i-va-g-i-y-v.aspx>
10. Lê Phước Minh, (2018), *Báo cáo tổng kết đóng góp của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông cho khoa học xã hội phục vụ tổng kết 65 năm*

*thành lập Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, năm 2018*

11. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam : một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Khoa học xã hội, năm 2004.

12. Trần Văn Ngợi (2017), *“Thực trạng nhân lực khoa học công nghệ trong các cơ quan nhà nước ở Việt Nam hiện nay”*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, năm 2018.

13. Thang Văn Phúc và Nguyễn Minh Phương (2004), *Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của nhà nước pháp quyền XHCN của nhân dân, do nhân dân, vì nhân dân*, NXB Chính trị quốc gia.

14. Bùi Nhật Quang (2013), *Chiến lược phát triển Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông giai đoạn 2011-2020 và tầm nhìn 2030*, Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, năm 2013.

15. Tô Huy Rứa (2014), *Một số vấn đề về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay*, Báo Nhân dân điện tử, ngày 17/11/2014.

16. Võ Xuân Tiến (2010), *“Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng.. Số: 5(40), năm 201

17. Trần Anh Tuấn (2007): *“Hoàn thiện thể chế quản lý công chức ở Việt Nam trong điều kiện phát triển và hội nhập quốc tế”* Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.

18. Nguyễn Hữu Thân (2009), *Quản trị Nhân sự*, NXB Thống kê.

19. Vũ Bá Thử (2005) *“Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hóa, hiện đại hóa: Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam”*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, năm 2005.

20. Trung tâm Thông tin và Dự báo(2018), *“Dự báo nhu cầu đào tạo nhân lực đáp ứng xu thế phát triển và hội nhập kinh tế thế giới”*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, năm 2018.

21. Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông (2009), *Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông 5 năm xây dựng nền móng 2004 – 2009*, NXB Khoa học xã hội, năm 2009.

22. Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam (2018) *Quyết định số 120/QĐ-KHXXH ngày 01/8/2018 quy định chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông*, Hà Nội

PHỤ LỤC

**BẢNG HỎI THU THẬP THÔNG TIN**

Kính thưa anh/chị!

Tên tôi là: Nguyễn Phương Anh, học viên cao học chuyên ngành Quản trị Kinh doanh – Học viện Khoa học Xã hội. Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “Đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông”, tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về chương trình đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa đào tạo nguồn nhân lực tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông.

Xin trân trọng cảm ơn quý Anh/chị!

**PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN**

**1. Họ và tên** (Có thể ghi hoặc không ghi): .....

**2. Tuổi:**.....

**3. Giới tính:** ☐ Nam ☐ Nữ

**4. Bộ phận công tác:** .....

**PHẦN 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG**

**1. Trình độ chuyên môn khi được tuyển dụng**

☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

**2. Trình độ tin học khi được tuyển dụng**

☐ Trung cấp trở lên ☐ Trình độ A ☐ Trình độ B ☐ Trình độ C

**3. Trình độ ngoại ngữ khi được tuyển dụng** (Ghi rõ: Ví dụ: Tiếng Anh B1, B2...)

.....

**4. Trình độ quản lý hành chính nhà nước**

☐ Chuyên viên cao cấp      ☐ Chuyên viên chính      ☐ Chuyên viên

**5. Trình độ lý luận chính trị**

☐ Sơ cấp      ☐ Trung cấp      ☐ Cao cấp

**6. Chức vụ, vị trí việc làm khi được tuyển dụng:**

☐ Cán bộ nghiên cứu      ☐ Cán bộ chức năng      ☐ Khác

**7. Thời gian công tác của anh/chị tính đến tháng 7/2018:**

☐ 1-2 năm      ☐ 3-5 năm      ☐ Trên 5 năm

**8. Theo anh/chị được biết các kế hoạch đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ của Viện đang được diễn ra như thế nào?**

- ☐ Theo định kỳ hàng năm
- ☐ Xuất phát từ yêu cầu công việc hiện tại
- ☐ Theo chỉ tiêu của cấp trên chỉ định

**9. Trước khóa học, anh/chị có được thông báo, đăng ký chương trình đào tạo hay không**

☐ Có      ☐ Không

**10. Anh/chị đã được đào tạo chuyên môn ở những bậc nào sau khi được tuyển dụng?**

10a. <input type="checkbox"/> Cao đẳng	<input type="checkbox"/> Trong nước - Trong đó: <input type="checkbox"/> Trong Vass <input type="checkbox"/> Ngoài Vass	<input type="checkbox"/> Ngoài nước	Kinh phí: <input type="checkbox"/> Đơn vị <input type="checkbox"/> Cá nhân <input type="checkbox"/> Được hỗ trợ một phần
10b. <input type="checkbox"/> Đại học	<input type="checkbox"/> Trong nước - Trong đó: <input type="checkbox"/> Trong Vass	<input type="checkbox"/> Ngoài nước	Kinh phí: <input type="checkbox"/> Đơn vị <input type="checkbox"/> Cá nhân

	<input type="checkbox"/> Ngoài Vass		<input type="checkbox"/> Được hỗ trợ một phần
10c. <input type="checkbox"/> Thạc sỹ	<input type="checkbox"/> Trong nước - Trong đó: <input type="checkbox"/> Trong Vass <input type="checkbox"/> Ngoài Vass	<input type="checkbox"/> Ngoài nước	Kinh phí: <input type="checkbox"/> Đơn vị <input type="checkbox"/> Cá nhân <input type="checkbox"/> Được hỗ trợ một phần
10d. <input type="checkbox"/> Tiến sỹ	<input type="checkbox"/> Trong nước - Trong đó: <input type="checkbox"/> Trong Vass <input type="checkbox"/> Ngoài Vass	<input type="checkbox"/> Ngoài nước	Kinh phí: <input type="checkbox"/> Đơn vị <input type="checkbox"/> Cá nhân <input type="checkbox"/> Được hỗ trợ một phần

**11. Anh/chị đã được đào tạo bao nhiêu lớp bồi dưỡng nghiệp vụ sau khi được tuyển dụng?**

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5      ☐ 6      ☐ Khác: ghi rõ số lượng:.....

Đào tạo trong nước/ngoài nước

☐ Trong nước : - Trong đó: ☐ Trong Vass ☐ Ngoài Vass; Số lượng:..

☐ Ngoài nước ; Số lượng: .....

**12. Sau các khóa học đào tạo anh/chị thấy năng lực của mình có được nâng cao hay không?**

☐ Năng lực được nâng cao rõ rệt      ☐ Năng lực được nâng cao ít

☐ Năng lực không thay đổi      ☐ Ý kiến khác: .....

**13. Sau thời gian đào tạo công việc của Anh/chị có thay đổi không?**

☐ Có      ☐ Không

**14. Việc thay đổi công việc đó Anh/chị có hài lòng không?**

☐ Hài lòng      ☐ Không hài lòng

Lý do hài lòng/không hài lòng?

.....

.....

.....

**15. Sau thời gian đào tạo mức lương của Anh/chị có tăng lên không?**

☐ Có

☐ Không

**8. Theo anh chị đào tạo của Viện còn tồn tại hạn chế nào không?**

☐ Có :

☐ Kế hoạch đào tạo không xác định

☐ Thực hiện đào tạo chưa tốt

☐ Nội dung đào tạo hạn chế

☐ Người giảng dạy chưa tốt

☐ Khó khăn của bản thân

☐ Ý kiến khác: .....

☐ Không

### **PHẦN 3: NHỮNG GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN NGHIÊN CỨU CHÂU PHI VÀ TRUNG ĐÔNG**

**1. Giải pháp nâng cao đào tạo tại Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

☐ Thủ trưởng đơn vị cần quan tâm hơn nữa đến đào tạo nguồn nhân lực của Viện.

☐ Phải quan tâm đến ý kiến người lao động khi xác định nhu cầu đào tạo

☐ Tài liệu đào tạo phải được cập nhật thường xuyên.



☐ Bộ phận phụ trách về đào tạo cần lựa chọn thật kỹ các chương trình đào tạo trước khi cử người lao động tham gia.

*Ngoài những giải pháp trên theo Anh/chị còn những giải pháp nào khác?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. Anh/chị cảm thấy mình cần đào tạo thêm gì không?**

☐ Có

☐ Không

Nếu có thì anh/chị cảm thấy mình cần đào tạo thêm về chuyên môn gì?

.....

.....

**3. Anh/chị đánh giá mức độ hiệu quả của các phương pháp đào tạo đối với cán bộ Viện Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông**

Phương pháp đào tạo	Rất hiệu quả	Hiệu quả	Hiệu quả ít	Không hiệu quả
1. Kèm cặp, chỉ bảo tại đơn vị				
2. Cử đi học				
3. Thông qua hội thảo, tọa đàm				
4. Tự bản thân đào tạo				
Ý kiến khác: .....				

