

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



LÊ ĐÌNH LÝ

**CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC
CHO CÁN BỘ CÔNG CHỨC CẤP XÃ
(NGHIÊN CỨU TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH NGHỆ AN)**

CHUYÊN NGÀNH: KHOA HỌC QUẢN LÝ

MÃ SỐ:62.34.01.01

LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS.TS. MAI VĂN BỬU
2. TS. BÙI ĐỨC THỌ

HÀ NỘI – 2010

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết luận nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng. Tác giả hoàn toàn chịu trách nhiệm về công trình khoa học này.

Tác giả Luận án

Lê Đình Lý

MỤC LỤC

| | |
|--|------------|
| LỜI CAM ĐOAN | ii |
| DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT..... | vi |
| DANH MỤC CÁC MÔ HÌNH, BIỂU ĐỒ VÀ ĐỒ THỊ | vii |
| MỞ ĐẦU | 1 |
| CHƯƠNG 1: CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ VÀ CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ..... | 12 |
| 1.1. Cán bộ, công chức cấp xã | 12 |
| 1.1.1. Một số nét khái quát về cấp xã..... | 12 |
| 1.1.2. Cán bộ, công chức cấp xã..... | 16 |
| 1.2. Động lực và chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã | 21 |
| 1.2.1. Động lực và các lý thuyết cơ bản về động lực | 21 |
| 1.2.2. Động lực của cán bộ, công chức cấp xã | 35 |
| 1.2.3. Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã | 42 |
| 1.3. Một số kinh nghiệm của nước ngoài trong việc tạo động lực cho cán bộ, công chức..... | 56 |
| 1.3.1. Kinh nghiệm của Nhật Bản | 56 |
| 1.3.2. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ..... | 60 |
| 1.3.3. Kinh nghiệm của Trung Quốc..... | 63 |
| 1.3.4. Một số bài học qua nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế về chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã..... | 66 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC VÀ CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ (NGHIÊN CỨU TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH NGHỆ AN)..... | 70 |
| 2.1. Thực trạng động lực của CBCC cấp xã..... | 70 |
| 2.1.1. Tình hình sử dụng thời gian làm việc | 70 |
| 2.1.2. Mức độ nỗ lực làm việc của CBCC | 72 |

| | | |
|---|--|------------|
| 2.1.3. | Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC | 73 |
| 2.1.4. | Mức độ yên tâm làm việc của CBCC..... | 74 |
| 2.2. | Thực trạng các chính sách tác động đến động lực của cán bộ, công chức cấp xã..... | 75 |
| 2.2.1. | Thực trạng chính sách tạo động lực..... | 75 |
| 2.2.2. | Thực trạng các chính sách duy trì | 91 |
| 2.3. | Một số nhận xét, đánh giá bước đầu chính sách tạo động lực đối với CBCC cấp xã | 100 |
| 2.3.1. | Về động lực làm việc của CBCC cấp xã..... | 100 |
| 2.3.2. | Về chính sách đối với CBCC cấp xã..... | 101 |
| CHƯƠNG 3: MỘT SỐ QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO CBCC CẤP XÃ | | 106 |
| 3.1. | Một số quan điểm trong việc đổi mới, hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã trong thời gian tới. | 106 |
| 3.1.1. | Đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã trên cơ sở xác định rõ vị trí, vai trò của CBCC cấp xã; coi CBCC cấp xã là một bộ phận cấu thành trong tổng thể đội ngũ CBCC nhà nước. | 106 |
| 3.1.2. | Đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã cần phải đặt trong tiến trình đổi mới và hoàn thiện các chính sách của Nhà nước đối với cán bộ công chức nhà nước. | 108 |
| 3.1.3. | Đổi mới, hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã nhằm từng bước xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC cấp xã theo hướng chuyên nghiệp hoá..... | 109 |
| 3.1.4. | Đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã cần phải đảm bảo sự nhất quán và đồng bộ trên tất cả các mặt, phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước cũng như từng địa phương trong từng giai đoạn phát triển nhất định. | 111 |
| 3.2. | Một số giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã trong thời gian tới | 112 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 3.2.1. | Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách bố trí sử dụng đối với CBCC cấp xã ... | 112 |
| 3.2.2. | Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách đánh giá đối với CBCC cấp xã..... | 117 |
| 3.2.3. | Nhóm giải pháp về chính sách đào tạo và phát triển đối với CBCC cấp xã .. | 125 |
| 3.2.4. | Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã.. | 127 |
| 3.2.5. | Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương đối với CBCC cấp xã. | 129 |
| 3.2.6. | Nhóm giải pháp hoàn thiện các chính sách cải thiện điều kiện, môi trường làm việc cho CBCC cấp xã..... | 131 |
| 3.3. | Một số điều kiện thực hiện các giải pháp | 137 |
| 3.3.1. | Hoàn thiện hệ thống pháp luật về cán bộ công chức, đặc biệt là CBCC cấp xã..... | 137 |
| 3.3.2. | Tăng cường các biện pháp phòng, chống tham nhũng..... | 138 |
| | KẾT LUẬN | 140 |
| | DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÓ LIÊN QUAN ĐÃ CÔNG BỐ | 142 |
| | TÀI LIỆU THAM KHẢO | 143 |
| | PHỤ LỤC | 149 |

DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT

| | |
|----------|---------------------------------|
| CBCC | : Cán bộ, công chức |
| CNXH | : Chủ nghĩa xã hội |
| CNH, HĐH | : Công nghiệp hóa, hiện đại hóa |
| KT-XH | : Kinh tế – Xã hội |
| HĐND | : Hội đồng nhân dân |
| UBND | : Ủy ban nhân dân |

DANH MỤC CÁC MÔ HÌNH, BIỂU ĐỒ VÀ ĐỒ THỊ

| | Trang |
|--|-------|
| Các mô hình | |
| 1.1 Mô hình về sự kỳ vọng của L.Porter và E. Lawler | 31 |
| Các biểu đồ | |
| 2.1 Số ngày làm việc thực tế của CBCC cấp xã trong 1 tuần | 69 |
| 2.2 Số giờ làm việc thực tế của CBCC cấp xã trong 1 ngày | 69 |
| 2.3 Tỷ lệ thời gian làm việc hữu ích trong tổng số thời gian làm việc thực tế của CBCC | 70 |
| 2.4 Mức độ nỗ lực trong quá trình thực hiện công việc của CBCC | 71 |
| 2.5 Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC | 71 |
| 2.6 Mức độ yên tâm làm việc của CBCC | 72 |
| 2.7 Tỷ lệ CBCC muốn thay đổi công tác hiện tại | 73 |
| 2.8 Sự phù hợp giữa công việc được giao với năng lực sở trường tác động lên động lực làm việc CBCC | 74 |
| 2.9 Sự phù hợp giữa công việc được giao với năng lực sở trường CBCC hiện nay | 75 |
| 2.10 Mức độ hài lòng về công việc được giao so với năng lực sở trường của CBCC | 75 |
| 2.11 Tính thách thức trong công việc tác động tới động lực làm việc của CBCC | 76 |
| 2.12 Tính thách thức trong công việc của CBCC cấp xã hiện nay | 77 |
| 2.13 Mức độ hài lòng của CBCC về tính thách thức trong công việc | 77 |
| 2.14 Có nhiều cơ hội tăng tiến tác động tới động lực của CBCC | 78 |
| 2.15 Cơ hội phát triển của CBCC cấp xã | 79 |
| 2.16 Sự hài lòng của CBCC về việc được tạo điều kiện và cơ hội phát triển hiện nay | 79 |
| 2.17 Đánh giá đúng có tác động nhiều đến động lực làm việc của CBCC | 80 |
| 2.18 Mức độ hài lòng về công tác đánh giá CBCC hiện nay | 81 |

| | | |
|---------------|---|----|
| 2.19 | Sự công khai, dân chủ, công bằng trong đánh giá CBCC | 83 |
| 2.20 | Cơ hội được đào tạo & phát triển tác động đến động lực của CBCC | 84 |
| 2.21 | Cơ hội được đào tạo & phát triển của CBCC cấp xã hiện nay | 84 |
| 2.22 | Mức độ hài lòng của CBCC về chính sách đào tạo và phát triển hiện nay | 85 |
| 2.23 | Khen thưởng, động viên kịp thời tác động lên động lực của CBCC | 86 |
| 2.24 | Mức độ hài lòng của CBCC về chính sách khen thưởng hiện nay | 87 |
| 2.25 | Sự xem xét hiệu quả và thành tích công tác của CBCC trong công tác khen thưởng hiện nay | 88 |
| 2.26 | Giá trị của các phần thưởng có tác dụng động viên, khuyến khích CBCC nỗ lực làm việc | 88 |
| 2.27 | Sự tác động của tiền lương tới động lực làm việc của CBCC | 89 |
| 2.28 | Mức độ hài lòng của CBCC về chính sách tiền lương hiện nay | 90 |
| 2.29 | Tiền lương của CBCC được nhận có căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc hoàn thành | 91 |
| 2.30 | Mức tiền lương của CBCC cấp xã so với lĩnh vực khác tương đương | 92 |
| 2.31 | Tỷ trọng thu nhập từ lương trong tổng thu nhập của CBCC cấp xã | 93 |
| 2.32 | Điều kiện làm việc của CBCC cấp xã hiện nay | 94 |
| 2.33 | Điều kiện, trang thiết bị phục vụ công tác của CBCC cấp xã | 95 |
| 2.34 | Môi trường, địa bàn công tác của CBCC cấp xã | 95 |
| 2.35 | Mối quan hệ đồng nghiệp trong cơ quan công sở của Chính quyền cấp xã | 96 |
| 2.36 | mức độ hài lòng của CBCC đối với hệ thống chính sách và quy chế nội bộ hiện hành | 97 |
| 2.37 | Mức độ hài lòng của CBCC cấp xã về các quy định kiểm tra, giám sát hiện hành | 98 |
| Đồ thị | | |
| 2.1 | Sự xem xét các yếu tố trong đánh giá CBCC | 82 |

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cán bộ, công chức (CBCC) là nhân tố quan trọng trong bộ máy hành chính nhà nước của mọi quốc gia. Họ vừa là người tham mưu xây dựng, đồng thời vừa là người tổ chức thực thi các chính sách, pháp luật của nhà nước trong mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế – xã hội. Bộ máy hành chính của một quốc gia vận hành thông suốt, có hiệu lực, hiệu quả hay không phụ thuộc rất lớn vào phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, tinh thần trách nhiệm, thái độ, động lực làm việc của đội ngũ CBCC làm việc trong bộ máy đó.

Trong hệ thống hành chính Việt Nam, chính quyền xã, phường, thị trấn (gọi chung là cấp xã) là cấp chính quyền thấp nhất, nhưng có vị trí và vai trò đặc biệt quan trọng. Đây là cấp chính quyền gần dân và trực tiếp với dân, có chức năng, nhiệm vụ quản lý mọi mặt đời sống chính trị, kinh tế, văn hoá - xã hội, đảm bảo quốc phòng, an ninh trên từng địa bàn dân cư. Đội ngũ CBCC cấp xã vừa là một bộ phận cấu thành, vừa là chủ thể quản lý của bộ máy chính quyền ở cấp xã, là nhân tố quan trọng quyết định hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã cũng như quá trình phát triển kinh tế-xã hội ở các địa phương.

Đến nay, ở nước ta có hơn 10.000 đơn vị hành chính cấp xã với hơn 200.000 CBCC, xấp xỉ bằng đội ngũ CBCC của cả cấp huyện, cấp tỉnh và trung ương cộng lại. Tuy vậy, trong một thời gian dài, CBCC cấp xã ít được các cấp, các ngành quan tâm. Chính sách đối với CBCC cấp xã chậm được nghiên cứu sửa đổi, xây dựng đồng bộ, nhất quán, phù hợp từng giai đoạn phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Do đó, đã không động viên, khuyến khích được đội ngũ CBCC cấp xã tích cực làm việc, yên tâm công tác, trau dồi phẩm chất đạo đức, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, đáp ứng yêu cầu quản lý, điều hành phát triển kinh tế- xã hội ở các địa phương.

Trong những năm gần đây, được sự quan tâm của Đảng và Nhà nước, chính sách CBCC cấp xã đã từng bước được sửa đổi, bổ sung, điều chỉnh.

Song, nhìn chung, chính sách đối với CBCC cấp xã hiện nay vẫn còn nhiều bất cập, chưa tạo được động lực thúc đẩy CBCC tự giác, hăng say nỗ lực làm việc, tận tâm, tận lực với việc công; đồng thời chưa thu hút được những người trẻ tuổi, được đào tạo cơ bản, có năng lực vào làm việc và gắn bó lâu dài ở cấp xã. Điều đó, đã ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động, làm giảm hiệu lực, hiệu quả trong quản lý, điều hành phát triển kinh tế - xã hội của bộ máy chính quyền cấp xã ở các địa phương.

Xuất phát từ thực tế đó, đề tài nghiên cứu: ***Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*** sẽ góp phần giải quyết những vấn đề nêu trên.

2. Tổng quan nghiên cứu

Vấn đề động lực và tạo động lực nhằm kích thích tính tích cực, sáng tạo của con người trong lao động từ lâu đã thu hút sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học trong nước và ngoài nước. Tùy theo phương pháp tiếp cận, các nhà khoa học có những quan niệm và cách thức lý giải khác nhau về động lực thúc đẩy các hoạt động của con người.

Ở nước ngoài đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến về vấn đề này, tiêu biểu như các nghiên cứu của Abraham Harold Maslow (1943), Clayton Alderfer (1972), David Mc Clelland, Fridetick Herzberg (1959)... Điểm chung của các nghiên cứu trên là các tác giả đều cho rằng: nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người. Từ đó, các nhà nghiên cứu đã tập trung phân tích những nhu cầu của con người và sự thoả mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của họ. Tuy vậy, các nghiên cứu trên chỉ mới lý giải được việc thoả mãn nhu cầu làm phát sinh động lực của người lao động, nhưng chưa giải thích một cách thoả đáng rằng tại sao con người lại có nhiều cách khác nhau để thoả mãn các nhu cầu và đạt được các mục tiêu của họ.

Một số công trình nghiên cứu khác, xuất phát từ quá trình hình thành động lực để lý giải việc con người lựa chọn các hành vi để thoả mãn các nhu

câu của họ như thế nào. Một số công trình nghiên cứu tiêu biểu như của J. Stacy. Adams (1965) với học thuyết về sự công bằng, cho rằng: con người trong tổ chức mong muốn được đối xử một cách công bằng và sự đối xử công bằng sẽ tạo động lực cho nhân viên; Victor Vroom (1964) cho rằng: động lực làm việc phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn, động lực làm việc của người lao động sẽ trở nên mạnh mẽ khi họ tin rằng một sự nỗ lực nhất định của họ sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như họ mong muốn; L. Porter và E. Lawler thì cho rằng có ba nhóm yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động: khả năng thực hiện công việc, sự nỗ lực làm việc và sự ủng hộ của tổ chức, nếu một trong ba yếu tố trên không được đảm bảo thì kết quả thực hiện công việc của cá nhân không đạt được như mong đợi.

Đi sâu vào nghiên cứu từng yếu tố tác động lên động lực làm việc, nhiều tác giả đã chỉ ra được mức độ tác động của các yếu tố phụ thuộc vào từng nhóm đối tượng, từng giai đoạn, cũng như trong từng loại hình tổ chức là khác nhau. Porter, Felice, and Keller, Richard L. (1981) cũng như Morris và Linda (1995) đã trực tiếp nghiên cứu tác động của lương và thưởng bằng tiền tới động lực làm việc của người lao động. Họ đã khẳng định lý thuyết của Herzberg rằng lương là một yếu tố duy trì, còn thưởng theo kết quả công việc sẽ có tác động tới động lực làm việc của người lao động. Tuy nhiên, cả hai nghiên cứu này đều khẳng định những người lao động có nỗ lực làm việc đều đánh giá rất cao các tác động ngoài lương, thưởng tới động lực của họ. Những kết luận này cũng đã được nhiều công trình nghiên cứu khác công nhận, cho dù đó là những nghiên cứu đối với người lao động thuộc khu vực công hay khu vực tư, người lao động thuộc lĩnh vực sản xuất hay dịch vụ.

Các học giả chuyên nghiên cứu đến lĩnh vực quản lý công như Downs (1957), Tullock (1965), Brehm and Gates (1997) đã khẳng định lương chỉ là một

bộ phận cấu thành động lực làm việc của CBCC. Để tạo ra được động lực cho CBCC làm việc hăng say cần có những nghiên cứu cụ thể ở những nhóm đối tượng trên nhiều khía cạnh. Một số nghiên cứu của Romzek (1990), Perry and Porter (1982), Lovrich (1987) Jurkiewicz, Massey and Brown (1998) đã chỉ ra rằng sự đa dạng, thú vị của công việc là yếu tố quan trọng tác động lên động lực của công chức. Theo Daley (1986); Emmert & Taher (1992) thì họ lại nhận định giờ làm việc linh hoạt, có được cơ hội thăng tiến sẽ có tác dụng thúc đẩy động lực làm việc của công chức lên cao. Katherine, John (1998) đã giải thích hiện tượng chảy máu chất xám ở các cơ quan nhà nước đã diễn ra do công chức nhà nước đã không hài lòng với chế độ động viên khuyến khích của các cơ quan công quyền. Như vậy, không chỉ dừng lại ở chỗ giảm nhiệt huyết lao động, công chức còn bỏ việc khi mà họ cảm thấy cái họ được hưởng không xứng với cái họ đáng và có thể được hưởng.

Các học giả theo trường phái “lý giải” đã có những nghiên cứu như Downs (1957), (1967); Fiorina (1977); Mayhew (1974) hay Niskanen (1971), (1991), (1994) và khẳng định được rằng người lao động thuộc khu vực nhà nước cũng là những con người “kinh tế” (economics men), họ sẽ có động lực làm việc khi họ nhận thấy các lợi ích cá nhân mà họ có thể được hưởng. Những lợi ích cá nhân này bao gồm cả lợi ích về kinh tế lẫn những lợi ích về tinh thần. Do vậy nếu các cơ quan hành chính đảm bảo được các mặt lợi ích cá nhân cho cán bộ công chức thì họ sẽ cống hiến với những khả năng tối đa nhất. Tuy nhiên, các nghiên cứu ở những năm 1990 như nghiên cứu của Brehm and Gates (1997); DiIulio (1994); Monroe (1998); Rom (1996) họ đã nhấn mạnh rằng bên cạnh những lợi ích về mặt cá nhân, cán bộ công chức còn đam mê nghề nghiệp với những lợi ích chung của xã hội. Cảm giác được phục vụ nhân dân, được đóng góp cho xã hội cũng là yếu tố tạo động lực cho cán bộ công chức hăng say làm việc. Các nghiên cứu này càng được khẳng định ở Mỹ, các cơ quan công quyền đã chủ trương tuyển dụng những cán bộ quản lý cấp cao ở các doanh nghiệp. Những cán bộ công chức này thường có tiềm lực kinh tế khá và cái họ

quan tâm lúc này không còn là tiền nữa, họ có xu hướng vươn lên để thỏa mãn nhu cầu có thứ bậc cao hơn. Lúc này khía cạnh xã hội của công việc sẽ là một động lực lớn.

Ở Việt Nam, chỉ từ khi sự nghiệp đổi mới toàn diện đất nước được khởi xướng (1986), vấn đề tạo động lực, khơi dậy tiềm năng, phát huy tính tích cực của yếu tố con người mới được quan tâm nghiên cứu nhằm cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho Đảng và Nhà nước ta hoạch định chính sách phát triển kinh tế - xã hội, thực hiện thành công sự nghiệp CNH, HĐH đất nước. Một số đề tài nghiên cứu khoa học cấp nhà nước đã được thực hiện như: “Những vấn đề lý luận về chủ nghĩa xã hội và con đường đi lên chủ nghĩa xã hội ở nước ta” mã số KX.01, do Nguyễn Duy Quý làm chủ nhiệm; “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội” mã số KX.07.13 do Lê Hữu Tăng làm chủ nhiệm, đã làm rõ tiềm năng to lớn của nguồn lực con người Việt Nam và đưa ra một số giải pháp nhằm khai thác, phát huy vai trò động lực của con người trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Đề tài nghiên cứu về: “Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu” - Luận án Tiến sỹ triết học (2002) của tác giả Lê Thị Kim Chi, đã phân tích nội dung hoạt động của con người và vai trò động lực của nhu cầu đối với sự phát triển kinh tế - xã hội, làm rõ các căn cứ để xác định những nhu cầu cấp bách hiện nay, đồng thời nêu một số giải pháp để đáp ứng những nhu cầu này nhằm phát huy vai trò động lực của chúng đối sự phát triển kinh tế - xã hội. Đề tài nghiên cứu về: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020” - Luận án Tiến sỹ Kinh tế (2007) của tác giả Vũ Thị Uyên, đã phân tích về thực trạng động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, đánh giá tình hình thực trạng về động lực làm việc, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm giảm động lực làm việc lao động như: cơ

cấu của doanh nghiệp còn công kênh, cách thức làm việc quan liêu và cửa quyền còn tồn tại ở một vài bộ phận làm giảm khả năng khối hợp trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp; việc tuyển dụng và bố trí chưa thực sự phù hợp với khả năng sở trường và đảm bảo sự công bằng; giao nhiệm vụ và trách nhiệm chưa được rõ ràng; tiêu chuẩn thực hiện công việc còn chung chung dẫn đến đánh giá thực hiện công việc chưa đảm bảo thực sự công bằng và khoa học; có quan tâm đến đào tạo, nâng cao trình độ cho người quản lý nhưng chương trình, thời gian và kinh phí chưa thực sự hợp lý và hiệu quả; quan hệ cấp trên với cấp dưới chưa chặt chẽ dẫn tới hợp tác trong công việc chưa đạt hiệu quả cao. Điều đặc biệt là thù lao cho người quản lý, cụ thể là tiền lương/ tiền công chưa thỏa mãn nhu cầu của người quản lý và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường, việc thực hiện thưởng phạt chưa đảm bảo nhất quán dẫn tới triệt tiêu động lực làm việc của những người có tâm huyết với công việc.

Trong những năm gần đây, trước yêu cầu của sự nghiệp đổi mới , nhằm cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn thúc đẩy tiến trình cải cách hành chính của Chính phủ, một số đề tài, công trình nghiên cứu từ cấp cơ sở đến cấp Nhà nước đã tiếp cận vấn đề CBCC nói chung trên những phương diện và phạm vi khác nhau. Đề tài khoa học cấp Nhà nước KHXH.05.03 (1996-2000) “ Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước” của PGS-TS Nguyễn Phú Trọng (năm 2001), đã phân tích, hệ thống hoá các căn cứ khoa học của việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, từ đó đề xuất các quan điểm, phương hướng và giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu công cuộc đổi mới. Đề tài cấp nhà nước KX.04.09 “Xây dựng đội ngũ CBCC đáp ứng đòi hỏi Nhà nước Pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân” đã xuất phát từ việc xác định rõ vị trí, vai trò của đội ngũ CBCC và đòi hỏi của Nhà nước Pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân đối với đội ngũ CBCC để luận chứng quan điểm, nguyên tắc và phương hướng,

giải pháp xây dựng đội ngũ CBCC Nhà nước. Đề tài “Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước đáp ứng yêu cầu sự nghiệp CNH, HĐH ở Việt Nam”, Luận án Tiến sỹ Kinh tế của Nguyễn Bắc Sơn (2004), đã đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ CBCC Việt Nam hiện nay, rút ra các nguyên nhân dẫn tới những hạn chế về chất lượng của đội ngũ công chức từ đó đề xuất những quan điểm, phương hướng và một số giải pháp góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ công chức nhà nước. Đề tài nghiên cứu về “Chính sách, chế độ đối với những CBCC xã, phường, thị trấn” của tác giả Nguyễn Đặng (năm 2004); “Xây dựng đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã vùng nông thôn đồng bằng sông Cửu Long hiện nay” (Luận án Tiến sỹ 2000); “Nâng cao năng lực cán bộ lãnh đạo chủ chốt cấp xã vùng đồng bằng bắc bộ nước ta hiện nay” (Luận văn Thạc sỹ 2002). Ngoài ra, còn nhiều công trình, bài viết của các nhà nghiên cứu đăng tải trên các sách, báo, tạp chí...

Nhìn chung, những công trình trên đây đã góp phần làm sáng tỏ một số vấn đề lý luận và thực tiễn quan trọng của công tác cán bộ và chế độ, chính sách đối với đội ngũ CBCC. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu đó chủ yếu tiếp cận vấn đề về mặt phương pháp luận, quan điểm, nguyên tắc của công tác cán bộ hoặc là tập trung vào việc phân tích, đánh giá thực trạng và nêu ra các giải pháp xây dựng đội ngũ CBCC nói chung. Chưa có công trình nào đi sâu vào việc luận chứng một cách toàn diện cơ sở lý luận, thực tiễn; đánh giá một cách khách quan thực trạng động lực làm việc của CBCC; xác định rõ những nhân tố và mức độ ảnh hưởng của chúng lên động lực làm việc của CBCC; nghiên cứu một cách toàn diện, làm rõ các ưu điểm, hạn chế của hệ thống chính sách nhà nước hiện hành, trên cơ sở đó đề xuất các quan điểm, giải pháp hoàn thiện chính sách nhằm tạo động lực làm việc tốt cho CBCC nói chung cũng như đối với CBCC cấp xã trong tình hình mới.

Vì vậy, đề tài nghiên cứu **“Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”** sẽ có ý nghĩa cả về mặt lý luận

và thực tiễn, góp phần vào việc hoàn thiện chính sách đối với CBCC cấp xã nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong giai đoạn mới.

3. Mục đích, nội dung nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận án nhằm cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho Đảng và Nhà nước ta trong việc xây dựng và hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước trong giai đoạn mới.

3.2. Nội dung nghiên cứu

Để đạt được mục đích trên, Luận án tập trung giải quyết một số nội dung chủ yếu như sau:

Một là, hệ thống hóa, làm rõ những vấn đề lý luận về động lực và chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã;

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng động lực và chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An);

Ba là, đề xuất các quan điểm và giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã ở Việt Nam trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức trong bộ máy chính quyền nhà nước ở cấp xã.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

Quá trình nghiên cứu luận án được tiến hành trên địa bàn tỉnh Nghệ An, trong khoảng thời gian từ 2007 -2010.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu, tác giả sử dụng một số phương pháp nghiên cứu chủ yếu đó là: nghiên cứu tại bàn, kế thừa; khảo sát, điều tra qua bảng hỏi; phỏng vấn chuyên gia.

5.1. Phương pháp nghiên cứu tại bàn, kế thừa

Phương pháp nghiên cứu tại bàn, kế thừa được sử dụng để khái quát tình hình nghiên cứu và hình thành cơ sở lý luận cho luận án. Thông qua phương pháp nghiên cứu tại bàn, kế thừa tác giả đã tìm hiểu, tra cứu các thông tin thứ cấp từ các nguồn như : hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật, các báo cáo, thống kê của các cơ quan nhà nước; các bài viết đăng trên các báo và tạp chí; các luận văn, luận án, các công trình của các tác giả trong và ngoài nước có liên quan... Trên cơ sở đó, tác giả chọn lọc, kế thừa các kết quả cần thiết, đặc biệt là phương pháp nghiên cứu, khung phân tích, những thông tin, số liệu bổ ích cho quá trình thực hiện luận án.

5.2. Phương pháp điều tra trực tiếp qua bảng hỏi

Phương pháp điều tra trực tiếp qua bảng hỏi được tác giả sử dụng để nghiên cứu đánh giá thực trạng động lực và các chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã. Căn cứ vào mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu tác giả thiết kế bảng hỏi để thu thập các thông tin cần thiết. Các bảng hỏi được thiết kế phù hợp với từng đối tượng điều tra gồm: cán bộ quản lý nhân sự cấp trên, người dân và bản thân CBCC cấp xã. Các phiếu điều tra thu được, sau khi kiểm tra làm sạch, loại bỏ những phiếu không phù hợp, được xử lý bằng máy tính với sự trợ giúp của phần mềm SPSS Version 16 for windows.

5.3. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia

Ngoài các thông tin thu thập được qua các số liệu thứ cấp, kết quả phân tích thông tin điều tra trực tiếp từ bảng hỏi, tác giả đã thực hiện thêm một số cuộc phỏng vấn đối với một số đối tượng để làm rõ thêm một số vấn đề mà các phương pháp thu thập số liệu ở trên chưa đáp ứng được.

6. Những đóng góp mới của luận án

6.1. Về mặt lý luận

Một là, Luận án đã hệ thống hóa có bổ sung lý luận về cấp xã, CBCC cấp xã; làm rõ vị trí, vai trò, đặc điểm, chức năng, nhiệm vụ của CBCC cấp xã trong hệ thống tổ chức bộ máy hành chính nhà nước ở Việt Nam;

Hai là, Luận án đã bổ sung, phát triển khái niệm về động lực của cán bộ,

công chức (CBCC) cấp xã. Khác với các quan niệm trước đây thường đồng nhất động lực với các yếu tố bên trong (nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần) hay bên ngoài (như tiền lương, tiền thưởng, địa vị...) thúc đẩy CBCC hoạt động, làm việc. Luận án quan niệm động lực của CBCC cấp xã là sự tác động tổng hợp của các yếu tố (vật chất và tinh thần) có tác dụng thúc đẩy, kích thích sự hăng say, nỗ lực của người CBCC nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ, công việc được giao. Động lực có liên quan mật thiết với kết quả, thành tích công tác của CBCC. Khi người CBCC có động lực tốt, họ sẽ có sự quyết tâm, tự giác, hăng say, nỗ lực đưa hết khả năng của mình để thực hiện nhiệm vụ được giao sao cho đạt được hiệu quả cao nhất.

Ba là, Luận án chỉ ra rằng động lực của CBCC cấp xã có đặc điểm khác với động lực của người lao động nói chung. Động lực của người lao động nói chung chịu sự tác động mạnh của các yếu tố về điều kiện vật chất, như tiền lương, tiền thưởng; ngược lại, động lực của người CBCC cấp xã chịu sự tác động mạnh của các yếu tố về tinh thần, như: sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển...

Bốn là, với cách tiếp cận hệ thống, luận án quan niệm chính sách tạo động lực là một hệ thống quan điểm, mục tiêu, giải pháp nhằm thúc đẩy, khuyến khích người CBCC cấp xã tự giác, hăng say, nỗ lực làm việc thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ được giao. Chính sách tạo động lực được phân chia thành hai nhóm: nhóm các chính sách thúc đẩy và nhóm các chính sách duy trì. Hai nhóm chính sách thúc đẩy và duy trì có những vai trò, ảnh hưởng khác nhau đối với động lực làm việc của CBCC. Các chính sách duy trì thường tác động đến các yếu tố vật chất, điều kiện và môi trường làm việc. Ngược lại, những chính sách thúc đẩy thường tác động đến mặt tinh thần, tình cảm của người CBCC trong quá trình thực hiện công việc. Để tạo động lực làm việc tích cực cho CBCC, trước hết cần phải quan tâm, chú ý đến các chính sách thuộc nhóm duy trì, đảm bảo các nhu cầu cơ bản cho CBCC. Tiếp đó, cần phải chăm lo, đảm bảo tốt các chính sách thúc đẩy bằng cách đáp ứng những nhu cầu bậc cao cho CBCC, đưa họ tới sự thành đạt và sự thoả mãn cao hơn.

6.2. Về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu của luận án đã chỉ ra rằng: động lực làm việc của CBCC cấp xã hiện nay là không cao; hầu hết CBCC cấp xã chưa hài lòng với các chính sách tạo động lực hiện nay.

Luận án cũng đã chỉ ra một số tồn tại, hạn chế trong các chính sách hiện hành, như: (1) Chính sách bố trí sử dụng chưa phát huy tốt năng lực, sở trường của từng CBCC; (2) Chính sách đánh giá chưa chú trọng đúng mức thành tích, kết quả công tác và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC; (3) Chính sách đào tạo & phát triển chưa tạo được nhiều cơ hội cho CBCC cấp xã được đào tạo và phát triển; (4) Chính sách khen thưởng chưa căn cứ nhiều vào kết quả và thành tích công tác của CBCC; giá trị của các phần thưởng chưa tương xứng với kết quả và thành tích công tác của CBCC; (5) Chính sách tiền lương chưa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc thực hiện của CBCC; mức tiền lương của CBCC cấp xã được trả hiện nay còn thấp hơn so với những người làm việc ở những lĩnh vực khác tương đương; thu nhập từ lương của CBCC chưa đáp ứng được các nhu cầu cơ bản, thiết yếu của CBCC; (6) Điều kiện, môi trường làm việc chưa được quan tâm đúng mức... Những hạn chế và tồn tại của các chính sách nêu trên là nguyên nhân cơ bản không tạo được động lực làm việc tích cực cho CBCC. Trên cơ sở đó, luận án đã đề xuất các quan điểm và giải pháp hoàn thiện một số chính sách tạo động lực cho CBCC xã trong thời gian tới.

7. Bố cục của Luận án

Ngoài phần mở đầu, phụ lục, kết luận và tài liệu tham khảo, Luận án được kết cấu thành 3 chương như sau:

Chương 1: Cán bộ, công chức cấp xã và chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã

Chương 2: Thực trạng động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An

Chương 3: Quan điểm và một số giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã.

CHƯƠNG 1

CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ VÀ CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ

1.1. Cán bộ, công chức cấp xã

1.1.1. Một số nét khái quát về cấp xã

1.1.1.1. Khái niệm về cấp xã

Để quản lý đất nước, các quốc gia thường phân chia lãnh thổ của mình thành nhiều địa hạt lãnh thổ lớn nhỏ khác nhau và thiết lập trên đó các tổ chức bộ máy thực hiện chức năng quản lý nhà nước trên địa bàn gọi là các đơn vị hành chính. Các đơn vị hành chính được phân định theo thứ bậc với quy mô và thẩm quyền quản lý khác nhau - gọi là cấp hành chính [39, tr.39-40]. Các tổ chức bộ máy được thiết lập trên các đơn vị hành chính có chức năng quản lý nhà nước trên địa bàn được gọi là tổ chức chính quyền. Tương ứng với mỗi cấp hành chính là một cấp chính quyền. Mỗi quốc gia trên thế giới quy định quy mô các đơn vị hành chính và số cấp hành chính có khác nhau.

Ở nước ta, trong từng giai đoạn lịch sử, các cấp hành chính cũng được quy định khác nhau. Theo Hiến pháp 1992, nước ta có 4 cấp hành chính, tương ứng với 4 cấp chính quyền đó là: trung ương, tỉnh, huyện và xã.

Điều 118, Hiến pháp 1992 quy định: “Các đơn vị hành chính của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam được phân định như sau:

Nước chia thành tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương;

Tỉnh chia thành huyện, thành phố thuộc tỉnh và thị xã; Thành phố trực thuộc trung ương chia thành quận, huyện và thị xã;

Huyện chia thành xã, thị trấn; Thành phố thuộc tỉnh, thị xã chia thành phường và xã; quận chia thành phường”

Như vậy, theo Hiến pháp 1992, nước ta có 4 cấp hành chính đó là: cấp trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện và cấp xã. Trong đó, cấp tỉnh có 2 loại hình

đơn vị hành chính là: tỉnh và thành phố trực thuộc trung ương; cấp huyện có 4 loại hình đơn vị hành chính là: huyện, thành phố thuộc tỉnh, quận và thị xã; cấp xã có 3 loại hình đơn vị hành chính là: xã, phường và thị trấn. Tương ứng với 4 cấp hành chính có 4 cấp chính quyền: chính quyền Trung ương (hay còn gọi là Chính phủ), chính quyền cấp tỉnh, chính quyền cấp huyện và chính quyền cấp xã.

Trong hệ thống hành chính của Nhà nước ta, cấp xã là cấp có đơn vị hành chính nhỏ nhất. Song, đơn vị hành chính cấp xã là đơn vị hành chính cơ bản, là “tế bào” cấu thành nên đơn vị hành chính cấp huyện, cấp tỉnh và cả quốc gia. Do vậy, trong nhiều tài liệu, sách báo và văn bản hành chính “cấp xã” còn có tên gọi khác là “cấp cơ sở”.

Theo quy định của pháp luật nhà nước Việt Nam hiện hành, ở mỗi cấp hành chính đều được thành lập trên đó các tổ chức Đảng, chính quyền, MTTQ và các tổ chức đoàn thể nhân dân. Tất cả các tổ chức trên ở mỗi cấp hành chính hợp lại thành hệ thống chính trị của cấp đó. Trong đó, tổ chức chính quyền nhà nước giữ vai trò trung tâm, là nền tảng và là “rường cột” của hệ thống chính trị.

***Tóm lại:** Cấp xã là cấp hành chính thấp nhất trong hệ thống tổ chức hành chính của nhà nước ta; Là cấp có đơn vị hành chính nhỏ nhất, song đây là đơn vị hành chính cơ bản, là “tế bào” cấu thành nên đơn vị hành chính cấp huyện, cấp tỉnh và cả quốc gia.*

1.1.1.2. Chính quyền cấp xã

** Khái niệm về chính quyền cấp xã*

Chính quyền cấp xã là cấp chính quyền thấp nhất trong hệ thống tổ chức hành chính của nhà nước ta, được thành lập trên từng đơn vị hành chính cấp xã, có chức năng quản lý nhà nước trên tất cả các lĩnh vực chính trị, kinh tế- xã hội, đảm bảo quốc phòng, an ninh ở địa bàn cấp xã theo quy định của pháp luật.

Chính quyền cấp xã bao gồm Hội đồng nhân dân (HĐND) và Ủy ban nhân dân (UBND). HĐND cấp xã là cơ quan quyền lực nhà nước ở địa phương, do cử tri trong xã bầu ra, đại diện cho ý chí, nguyện vọng và quyền làm chủ của nhân dân địa phương. Cơ cấu tổ chức HĐND cấp xã gồm: Chủ tịch, Phó chủ tịch và các đại biểu HĐND. Số lượng đại biểu HĐND cấp xã được quy định theo dân số và địa bàn của từng đơn vị hành chính cấp xã, thấp nhất là 25 đại biểu và cao nhất là 35 đại biểu. UBND cấp xã là cơ quan chấp hành của HĐND cùng cấp, đồng thời là cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương. UBND cấp xã do HĐND cấp xã bầu ra và phải được Chủ tịch UBND cấp trên trực tiếp phê chuẩn. Cơ cấu tổ chức của UBND cấp xã có từ 3 đến 5 thành viên, gồm: Chủ tịch, 1-2 Phó chủ tịch, và các uỷ viên. Giúp việc cho UBND xã có các công chức chuyên môn.

** Vị trí, vai trò của chính quyền cấp xã*

Trong hệ thống chính quyền của Nhà nước ta, chính quyền cấp xã là cấp chính quyền thấp nhất, gần dân và trực tiếp với dân nhất. Chính quyền cấp xã vừa là cấp trực tiếp truyền đạt, phổ biến và tổ chức triển khai thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Pháp luật Nhà nước; vừa là cấp quản lý trực tiếp mọi hoạt động của đời sống kinh tế-xã hội diễn ra ở địa bàn cấp xã theo quy định của pháp luật.

Địa bàn cấp xã là nơi định cư, sinh sống của các tầng lớp nhân dân, là nơi thường phát sinh những sáng kiến, kinh nghiệm cũng như những đề xuất, kiến nghị của quần chúng nhân dân qua việc vận dụng, thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Pháp luật của Nhà nước trong sản xuất và đời sống. Vì vậy, chính quyền cấp xã là nơi đầu tiên và trực tiếp tiếp nhận, giải quyết những đề xuất, kiến nghị của các tầng lớp nhân dân với Đảng và Nhà nước; đồng thời là đầu mối tổng hợp báo cáo lên cấp trên xem xét giải quyết những đề xuất, kiến nghị của công dân vượt thẩm quyền. Có thể nói chính quyền cấp xã như là “những chiếc cầu nối liền giữa các tầng lớp nhân dân với Đảng và Nhà nước cấp trên”.

Khi bàn về vai trò của chính quyền cấp xã Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng viết: “ Cấp xã là cấp gần gũi dân nhất, là nền tảng của hành chính. Cấp xã làm được việc thì mọi việc đều xong xuôi ” [23, tr.259]

Có thể nói chính quyền cấp xã có vị trí đặc biệt quan trọng trong hệ thống chính quyền nhà nước, sự ổn định và vững mạnh của chính quyền cấp xã là nhân tố đặc biệt quan trọng góp phần tạo nên sự ổn định, phát triển của từng xã, từng huyện, từng tỉnh và của cả quốc gia.

Xác định được vị trí, vai trò quan trọng của cấp xã, ngay khi thực dân Pháp bắt đầu xâm lược nước ta, chúng cũng đã rất chú ý và coi trọng yếu tố làng, xã trong việc thiết lập bộ máy cai trị của chúng ở Việt Nam.

Sau cách mạng Tháng Tám, dưới sự lãnh đạo của Đảng, qua các giai đoạn đoạn phát triển của đất nước, đặc biệt từ khi tiến hành sự nghiệp đổi mới đến nay, Đảng và Nhà nước ta đã quan tâm nhiều đến việc kiện toàn, sắp xếp và củng cố tổ chức chính quyền cấp xã.

Ngày nay, sự phát triển kinh tế-xã hội ở nước ta đang chuyển đổi theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước nói chung, công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp, nông thôn nói riêng đã và đang đặt ra nhiều vấn đề mới đối với chính quyền cấp xã và quản lý kinh tế-xã hội ở cấp xã, cần phải được tiếp tục nghiên cứu sửa đổi cho phù hợp.

** Chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã*

Theo quy định hiện hành, chính quyền cấp xã có chức năng, nhiệm vụ quản lý mọi hoạt động chính trị, kinh tế- xã hội, quốc phòng, an ninh ở địa bàn cấp xã; đảm bảo cho Hiệp pháp, Pháp luật, các quyết định của chính quyền cấp trên được tôn trọng và chấp hành nghiêm chỉnh ở địa phương; đảm bảo và phát huy quyền làm chủ tập thể của nhân dân lao động; đảm bảo quyền

lợi của công dân, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân, đồng thời động viên nhân dân làm tròn nghĩa vụ đối Nhà nước.

1.1.2. Cán bộ, công chức cấp xã

1.1.2.1 Khái niệm cán bộ, công chức cấp xã

Theo nghĩa rộng, CBCC cấp xã được hiểu là toàn bộ những người đang đảm nhiệm các chức danh, chức vụ trong các tổ chức thuộc hệ thống chính trị ở cấp xã, bao gồm tổ chức Đảng, chính quyền nhà nước và các tổ chức chính trị - xã hội ở cấp xã.

Pháp lệnh cán bộ, công chức năm 2003 quy định cán bộ, công chức cấp xã bao gồm: những người do bầu cử để đảm nhiệm chức vụ lãnh đạo theo nhiệm kỳ trong Thường trực HĐND, UBND; Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy; người đứng đầu tổ chức chính trị, tổ chức chính trị-xã hội ở cấp xã; những người được tuyển dụng, giao giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc UBND cấp xã. [36]

Luật Cán bộ, công chức năm 2008 quy định: “ Cán bộ cấp xã là công dân Việt Nam, được bầu cử giữ chức vụ theo nhiệm kỳ trong Thường trực HĐND, Ủy ban nhân dân, Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy, người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội ở cấp xã. Công chức cấp xã là công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước” [27]

Trong khuôn khổ nghiên cứu của luận án này, khái niệm CBCC cấp xã được giới hạn là những người đang làm việc trong bộ máy chính quyền nhà nước ở cấp xã (HĐND và UBND), trong biên chế và được hưởng lương từ ngân sách nhà nước, bao gồm các chức danh: Chủ tịch HĐND, Phó Chủ tịch HĐND; Chủ tịch UBND, Phó Chủ tịch UBND cấp xã; các công chức: Kế toán – Tài chính, Văn hoá - Xã hội, Tư pháp – Hộ tịch, Địa chính – Xây dựng, Văn

phòng – Thống kê, Trưởng Công an, Chỉ huy trưởng quân sự.

1.1.2.2. Đặc điểm của CBCC cấp xã

CBCC cấp xã hầu hết là dân bản địa, cư trú, sinh sống tại địa phương. Phần lớn họ đều có mối quan hệ dòng tộc và gắn bó mật thiết với cộng đồng dân cư trên nhiều mặt: chính trị, kinh tế, văn hoá, tình cảm ... Trong đời sống hàng ngày, quan hệ họ hàng, làng bản có khi còn sâu nặng hơn quan hệ đồng chí, đồng nghiệp. Trong bản thân con người mỗi CBCC cấp xã các yếu tố: người dân, người cùng họ cùng làng, người đại diện cộng đồng và người đại diện nhà nước vừa thống nhất vừa mâu thuẫn, xung đột nhau chi phối các hoạt động của họ, nhất là trong việc giải quyết những vấn đề có liên quan đến mối quan hệ giữa các lợi ích cá nhân- cộng đồng- nhà nước.

CBCC cấp xã là người trực tiếp, gần nhân dân và sát với nhân dân nhất. Họ vừa là người tổ chức thực hiện chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước trong các cộng đồng dân cư; nhưng đồng thời họ cũng là người chịu sự giám sát trực tiếp của nhân dân.

CBCC cấp xã không thoát ly hẳn sản xuất, kinh doanh. Phần lớn CBCC cấp xã vừa tham gia công tác, vừa tham gia sản xuất kinh doanh gắn với ruộng, vườn, trang trại, ngành nghề thủ công nghiệp, dịch vụ... cùng với gia đình. Trong nhiều trường hợp nguồn thu nhập chính của họ không phải tiền lương, phụ cấp được nhà nước đãi ngộ mà chủ yếu từ kết quả sản xuất kinh doanh của bản thân và gia đình.

CBCC cấp xã có vị trí, vai trò quan trọng. Song, trong một thời gian dài (từ 1945-2003) CBCC cấp xã không được hưởng chế độ tiền lương mà chỉ được hưởng sinh hoạt phí. Từ năm 2003 đến nay, sau khi có Nghị định số 121/2003/NĐ.CP ngày 20/11/2003 của Chính phủ về chế độ chính sách đối với xã, phường, thị trấn, CBCC cấp xã mới được hưởng chế độ tiền lương thay cho chế độ sinh hoạt phí. Thu nhập của cán bộ, công chức cấp xã được cải thiện. Tuy vậy, chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức cấp xã cũng còn nhiều bất hợp lý, còn có sự phân biệt, chưa đảm bảo tính hệ thống, đồng bộ,

bình đẳng giữa CBCC cấp xã với CBCC cấp trên. Điều kiện, môi trường, trang thiết bị, phương tiện làm việc, kinh phí hoạt động cho cán bộ cấp xã còn rất khó khăn. Đặc biệt là khu vực miền núi vùng cao, diện tích quá lớn, địa bàn hoạt động phức tạp, phương tiện trang thiết bị làm việc thiếu thốn. Trong quá trình hoạch định và thực thi chính sách các nhà quản lý cần quan tâm chú ý đến các đặc điểm trên nhằm tạo động lực làm việc tích cực cho CBCC cấp xã.

1.2.2.3. Vai trò của cán bộ, công chức cấp xã

Xuất phát từ vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã, chúng ta có thể khái quát CBCC cấp xã có một số vai trò chủ yếu sau đây:

Một là, CBCC cấp xã là người tổ chức thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước ở địa phương.

Nếu xét trên góc độ hệ thống tổ chức hành chính nhà nước thì chính quyền cấp xã là một khâu, một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức chính quyền nhà nước từ trung ương đến địa phương. Chính quyền trung ương có chức năng hoạch định, ban hành chính sách, pháp luật để quản lý, điều hành phát triển kinh tế - xã hội của đất nước; chính quyền cấp tỉnh, cấp huyện là các cấp trung gian có chức năng truyền đạt, hướng dẫn, chỉ đạo triển khai; còn chính quyền cấp xã là cấp trực tiếp tổ chức thực hiện các chủ trương chính sách của Đảng và chính quyền cấp trên vào trong đời sống nhân dân. Các chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước có được hoạch định đúng đắn và thực hiện có hiệu quả trong đời sống xã hội hay không phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ CBCC nhà nước. Trong đó, đội ngũ CBCC ở cấp trung ương là những người tham mưu thiết kế, hoạch định các chủ trương, chính sách, còn đội ngũ CBCC cấp xã là những người tổ chức thực hiện các chủ trương, chính sách đó ở các địa phương. Do vậy, mọi chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước ban hành dù rất đúng đắn, nhưng nếu không được phổ biến, tổ chức thực hiện tốt ở các địa phương thì các chủ trương, chính sách đó

cũng không thể đi vào đời sống, phát huy hiệu quả như mong muốn. Trong thực tiễn, có nhiều chủ trương, chính sách của Đảng và nhà nước cấp trên rất đúng đắn nhưng không được tổ chức thực hiện tốt, do lợi ích cục bộ của một số CBCC cấp xã hoặc lợi ích cục bộ của địa phương.

Để thực hiện tốt vai trò này, người CBCC cấp xã phải luôn cập nhật và nắm vững các chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước; tuyên truyền, phổ biến, giải thích để nhân dân hiểu rõ mục đích, ý nghĩa, lợi ích của việc thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước; đồng thời hướng dẫn, triển khai, đôn đốc, chỉ đạo nhân dân thực hiện kịp thời, có hiệu quả các chủ trương, chính sách đó. Mặt khác, người CBCC cấp xã cũng phải luôn trung thành, tận tụy, nhiều khi cần phải biết hy sinh, gương mẫu, đi tiên phong trong việc chấp hành mọi chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước để nhân dân tin tưởng noi theo.

Hai là, CBCC cấp xã là người trực tiếp quản lý, điều hành đảm bảo mọi hoạt động chính trị, kinh tế- xã hội, quốc phòng và an ninh... ở địa phương diễn ra trong khuôn khổ pháp luật.

Theo quy định của pháp luật, chính quyền cấp xã có chức năng, nhiệm vụ quản lý, điều hành mọi hoạt động: chính trị, kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh trên địa bàn cấp xã và đảm bảo cho các hoạt động trên diễn ra trong khuôn khổ pháp luật. CBCC cấp xã là chủ thể quản lý trong bộ máy chính quyền cấp xã. Bởi vậy, CBCC cấp xã là người trực tiếp quản lý mọi hoạt động: chính trị, kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh diễn ra ở địa bàn cấp xã và đảm bảo cho các hoạt động trên diễn ra bình thường, trong khuôn khổ pháp luật.

Để làm tốt vai trò này, người CBCC cấp xã phải nắm vững các quy định của luật pháp, các văn bản của cấp trên, có kiến thức về quản lý hành chính nhà nước, quản lý kinh tế, chuyên môn nghiệp vụ phù hợp, đồng thời phải công tâm, tận tụy, gương mẫu, nêu cao tinh thần trách nhiệm trước Đảng, Nhà nước và Nhân dân.

Ba là, CBCC cấp xã là người đại diện cho ý chí, nguyện vọng và quyền lợi của nhân dân địa phương; đấu tranh và bảo vệ các quyền lợi chính đáng của người dân khi bị vi phạm, đồng thời phải luôn chăm lo cải thiện và nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân.

Xuất phát từ bản chất, Nhà nước ta là nhà nước của dân, do dân và vì dân. Chính quyền nhà nước do nhân dân lập ra để quản lý, điều hoà các quan hệ xã hội, chăm lo và bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của nhân dân. Do vậy, ngoài vai trò là người quản lý, thực thi quyền hành pháp; người CBCC cấp xã còn có vai trò là người đại diện cho ý chí và quyền lợi của nhân dân. Phần lớn CBCC cấp xã là người địa phương, ngoài thời gian làm việc theo quy định, họ còn trở về tham gia lao động, sản xuất với gia đình, với nhân dân địa phương. Các quyền lợi và nghĩa vụ của người CBCC và người dân cơ bản thống nhất với nhau. Mọi tâm tư, nguyện vọng của nhân dân, người CBCC cấp xã đều có thể hiểu và chia sẻ. Bởi vậy, người CBCC cấp xã phải luôn xứng đáng là người đại diện cho ý chí và nguyện vọng của nhân dân, nắm bắt, tổng hợp và phản ánh những đề xuất, kiến nghị của người dân lên Đảng và Nhà nước cấp trên; đồng thời phải thường xuyên quan tâm xây dựng và tổ chức triển khai các chương trình, đề án phát triển kinh tế-xã hội ở địa phương, chăm lo đến mọi mặt đời sống vật chất và tinh thần tới mọi người dân. Như Chủ tịch Hồ Chí Minh từng căn dặn: " Cán bộ vừa là người lãnh đạo, vừa là người đầy tớ trung thành của nhân dân".

Để làm tốt vai trò này, người CBCC cấp xã cần phải thường xuyên gần gũi và có mối liên hệ mật thiết với nhân dân, hiểu và nắm được tâm tư, nguyện vọng của nhân dân, luôn đấu tranh và bảo vệ mọi quyền lợi chính đáng của người dân khi bị vi phạm; đồng thời tiếp thu thỉnh thị lên cấp trên những đề xuất, kiến nghị của nhân dân. Như Bác Hồ từng nói: cán bộ vừa là người đem chính sách của Đảng, Chính phủ thực thi trong nhân dân, vừa là người đem tình hình của dân chúng báo cáo cho Đảng, cho Chính phủ hiểu rõ để ban

hành chính sách cho đúng.

Thực tiễn cho thấy CBCC cấp xã xã có ảnh hưởng quyết định đến quá trình phát triển kinh tế-xã hội ở địa phương. Ở xã nào có đội ngũ cán bộ tốt thì ở xã đó các "phong trào" đều khá, kinh tế - xã hội phát triển, tình hình an ninh chính trị ổn định, trật tự an toàn xã hội đảm bảo... đúng như Chủ tịch Hồ Chí Minh từng nói " cán bộ nào thì phong trào đó".

CBCC cấp xã là những người sống và hoạt động thường xuyên liên hệ mật thiết và trực tiếp với nhân dân, cán bộ tốt hay không tốt đều có tác động trực tiếp đến người dân. Do vậy, người CBCC cấp xã một mặt phải được trang bị đầy đủ kiến thức, trình độ và kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn để chủ động, vững vàng trong quản lý điều hành, thực hiện chức trách nhiệm vụ được giao. Mặt khác, người cán bộ xã cần có đủ các tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị, đạo đức, có lối sống trong sạch lành mạnh, trung thành với mục tiêu, lý tưởng của Đảng, biết hy sinh, gương mẫu để lôi cuốn quần chúng nhân dân tích cực tham gia lao động sản xuất thực hiện tốt các chương trình, phong trào phát triển kinh tế-xã hội ở địa phương.

Những năm đổi mới vừa qua cũng đã chỉ ra rằng sự thành công hay thất bại trong triển khai thực hiện các chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước trong quá trình quản lý và phát triển kinh tế - xã hội ở cơ sở phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ CBCC ở cơ sở. Để nắm, quản lý và sử dụng tốt đội ngũ CBCC cơ sở lại phụ thuộc vào chính sách đối với đội ngũ cán bộ này. Chính vì vậy Đảng ta khẳng định rằng: " Những sai lầm và khuyết điểm trong lãnh đạo kinh tế - xã hội bắt nguồn từ những khuyết điểm trong hoạt động tư tưởng, tổ chức và công tác cán bộ " [14, tr.219].

1.2. Động lực và chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã

1.2.1. Động lực và các lý thuyết cơ bản về động lực

1.2.1.1. Khái niệm về động lực

Thuật ngữ “động lực” được sử dụng rộng rãi trong đời sống kinh tế - xã

hội, chẳng hạn như: động lực phát triển, động lực học tập, động lực làm việc, động lực lao động...Tuy vậy, xung quanh khái niệm động lực còn có nhiều quan niệm và nhận thức khác nhau. Tùy theo cách thức tiếp cận, mỗi tác giả đều đã đưa ra những quan niệm riêng của mình về động lực.

Dưới góc độ triết học, một số tác giả đã xem xét động lực như là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy quá trình vận động và phát triển của xã hội. Tác giả Lê Hữu Tầng (1997) cho rằng: “động lực là cái thúc đẩy, là cái làm gia tăng sự phát triển” [29, tr.15]. Lê Thị Kim Chi (2002), “động lực là sức tác động, có khả năng kích thích, khởi động; có năng lực chuyển hoá làm xuất hiện cái mới, thúc đẩy sự phát triển của xã hội và con người”, hay “động lực phát triển xã hội là những nhân tố tác động tích cực, thúc đẩy quá trình biến đổi, làm xuất hiện cái mới trong sự vận động đi lên của xã hội” [8, tr.35].

Dưới góc độ quản trị học, nhiều tác giả quan niệm động lực như là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy, khuyến khích, động viên con người nỗ lực lao động, làm việc nhằm hướng tới mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân. Kreitner (1995), động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định. Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ bên trong mỗi cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), “động lực là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và môi trường sống và làm việc của con người” [26, tr.134]. Phan Thanh Khôi (1992), “động lực lao động sáng tạo là toàn bộ những yếu tố có khả năng thúc đẩy, khuyến khích, động viên... người tri thức đến với công việc, quan tâm đến nhiệm vụ và sáng tạo hơn trong lao động” [21, tr.45]. Vũ Thị Uyên (2007), “động lực là sự khao khát và tự

nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức” [37, tr.18]. Trần Hữu Quang (2006), “Động lực là cái lực thúc đẩy người ta đi đến một hành động hay một ứng xử nào đó” [25].

Tuy còn có nhiều quan niệm khác nhau về động lực, song dưới góc độ của khoa học quản trị, đa số tác giả đều thống nhất ở chỗ: động lực là những cái thúc đẩy con người nỗ lực hoạt động, làm việc để đạt được các mục tiêu nhất định. Biểu hiện của động lực là sự hăng say, nỗ lực của mỗi cá nhân trong quá trình thực hiện công việc. Trên cơ sở kế thừa, phát triển các quan niệm đã có, tác giả đưa ra quan niệm riêng về động lực như sau: *động lực của con người là sự tác động tổng hợp của các yếu tố (vật chất và tinh thần) có tác dụng thúc đẩy, kích thích sự hăng say, nỗ lực hoạt động, làm việc của mỗi người nhằm đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức*. Khi con người có động lực tốt, họ sẽ có quyết tâm hơn, tự giác hơn, có sự hăng say, nỗ lực hơn trong quá trình làm việc nhằm đạt được những mục tiêu (lợi ích) của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

1.2.1.2. Các học thuyết cơ bản về động lực

Vấn đề động lực và tạo động lực, kích thích tính tích cực, sáng tạo của con người trong lao động từ lâu đã thu hút sự quan tâm nghiên cứu của nhiều nhà khoa học trên thế giới. Tùy theo phương pháp tiếp cận, các nhà khoa học đã đưa ra những quan niệm, cách thức tiếp cận và những lý giải khác nhau về động lực. Đến nay, khái quát lại có bốn cách tiếp cận chủ yếu về động lực, đó là: cách tiếp cận truyền thống, cách tiếp cận các mối quan hệ con người, cách tiếp cận nguồn nhân lực và cách tiếp cận hiện đại. [19, tr. 202-203]

Cách tiếp cận truyền thống: xuất phát từ quan niệm người lao động với tư cách là “con người thuần túy kinh tế” được thúc đẩy và động viên trước hết do tiền bạc. Do vậy, những phần thưởng về vật chất sẽ đem lại cho nhân viên sự nỗ lực cao trong thực hiện công việc. Từ cách tiếp cận này, các nhà quản trị đã

phát triển hệ thống trả lương theo sản phẩm. Theo đó, nhân viên được trả lương dựa theo số lượng và chất lượng công việc đã hoàn thành.

Cách tiếp cận các mối quan hệ với con người: ngược lại với cách tiếp cận truyền thống, các nhà quản trị đi theo hướng tiếp cận các mối quan hệ với con người cho rằng, người lao động là “con người thuần túy xã hội”, những phần thưởng phi kinh tế, chẳng hạn như được làm việc trong môi trường văn hoá lành mạnh với những người mình yêu thích còn quan trọng hơn vấn đề tiền bạc. Theo cách tiếp cận này, các nhà quản trị đã chú trọng đến các mối quan hệ với con người. Nhân viên được đối xử bình đẳng và được tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch chung của đơn vị cũng như được chủ động thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Cách tiếp cận nguồn nhân lực: xuất phát từ quan niệm cho rằng, người lao động không phải là “con người thuần túy kinh tế” hay “con người thuần túy xã hội”, mà là một thực thể phức tạp. Họ không chỉ bị thúc đẩy bởi các nhu cầu thuần túy về kinh tế hoặc các nhu cầu thuần túy về xã hội, mà còn được thúc đẩy bởi nhiều yếu tố khác như nhu cầu được thể hiện mình, nhu cầu được tôn trọng, sự thành đạt và mong muốn được đóng góp nhiều hơn vào sự thành công chung của tổ chức.

Cách tiếp cận hiện đại, được thể hiện qua hai khuynh hướng:

Một là, xuất phát từ việc phân tích những nhu cầu bên trong của con người có ảnh hưởng, tác động đến việc hình thành, tạo động lực thúc đẩy như thế nào. Trên cơ sở đó, các nhà khoa học đã cung cấp một cách nhìn thấu đáo về các nhu cầu của con người trong tổ chức và khuyến nghị các nhà quản trị tìm cách thoả mãn các nhu cầu đó để tạo động lực làm việc cho họ.

Hai là, xuất phát từ việc phân tích tiến trình tư duy của con người trong việc tìm kiếm các phần thưởng ra sao, và qua đó có thể sử dụng các phần thưởng như thế nào để thúc đẩy nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

Sau đây, chúng ta nghiên cứu một số học thuyết về động lực tiêu biểu theo

cách tiếp cận hiện đại.

** Học thuyết về hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow (1943)*

Abraham Maslow là một nhà tâm lý học người Mỹ, thông qua sự nghiên cứu về nhu cầu và sự tự nhận thức về nhu cầu tự nhiên của con người đã đưa ra học thuyết phân cấp nhu cầu. Abraham Maslow cho rằng mục tiêu, động lực thúc đẩy hoạt động của con người là nhằm thoả mãn các nhu cầu. Theo A. Maslow, nhu cầu của con người được phân chia theo thứ bậc từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Nhu cầu của con người đòi hỏi được thoả mãn theo thứ bậc từ thấp đến cao. Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu ở cấp thấp nhất, nhưng đây là những nhu cầu cơ bản để duy trì sự sống của con người (như thức ăn, nước uống, đồ mặc, nhà ở, phương tiện đi lại...), nếu các nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để đảm bảo cuộc sống bình thường của con người thì những nhu cầu khác sẽ không có tác dụng thúc đẩy mọi người. A. Maslow quan niệm rằng: khi một nhu cầu đã được thoả mãn thì nó trở nên ít quan trọng hơn và không còn là động lực thúc đẩy nữa, và con người lại hướng đến nhu cầu khác ở bậc cao hơn. [20, tr 253-254]

Mặc dù, ra đời cách đây hơn một nửa thế kỷ, song đến nay, học thuyết về nhu cầu của A. Maslow vẫn được các nhà quản trị ứng dụng rộng rãi trong quản trị nguồn nhân lực. Tuy vậy, bên cạnh nhiều ưu điểm được thừa nhận, nhiều nhà quản trị cho rằng học thuyết nhu cầu của A. Maslow có một số điểm hạn chế: một là, nhu cầu của con người là rất đa dạng, nhận thức về nhu cầu cũng như sự đòi hỏi và phương cách thoả mãn nhu cầu của từng con người cũng không hoàn toàn giống nhau; hai là, nhu cầu và thứ bậc về nhu cầu của con người còn chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố truyền thống lịch sử, văn hoá, phong tục, tập quán của từng địa phương, từng dân tộc.

** Học thuyết ERG của Alderfer*

Clayton Alderfer, một Giáo sư của Đại học Yale, đã phát triển các nghiên

cứu của Maslow, đề xuất giải pháp làm đơn giản hoá học thuyết của A. Maslow và đưa ra học thuyết của mình có tên gọi là E.R.G (viết tắt của 3 từ: Existence, Relatedness, Growth). C. Alderfer đã sắp xếp lại hệ thống nhu cầu của Maslow từ 5 cấp độ còn 3 cấp độ, bao gồm: (1) nhu cầu tồn tại (Existence needs) là những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người; (2) nhu cầu quan hệ (Relatedness needs) là những đòi hỏi về quan hệ, tương tác trao đổi giữa các cá nhân; (3) nhu cầu phát triển (Growth needs) là những đòi hỏi bên trong của mỗi con người về sự phát triển cá nhân. C. Alderfer quan niệm rằng: động lực của con người bắt nguồn từ nhu cầu, cũng như A. Maslow. Song, Ông cho rằng con người cùng một lúc có thể theo đuổi thoả mãn nhiều nhu cầu khác nhau, chứ không phải chỉ một nhu cầu như quan điểm của Maslow. Hơn nữa, khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thoả mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thoả mãn các nhu cầu khác. Ví dụ, khi một nhân viên không thoả mãn được nhu cầu cho sự phát triển cá nhân thì anh ta sẽ tập trung nỗ lực của mình để thoả mãn nhu cầu tồn tại, như hướng tới việc kiếm được thật nhiều tiền. [19, tr 205]

** Học thuyết về sự thúc đẩy theo nhu cầu của David Mc Clelland*

Khác với A. Maslow và C. Alderfer, David Mc Clelland cho rằng con người có một số nhu cầu cần thiết trong đời sống cá nhân, như: nhu cầu thành đạt, nhu cầu liên kết và nhu cầu quyền lực. Qua nghiên cứu của mình, David Mc Clelland đã phát hiện ra rằng: những người có nhu cầu cao về sự thành đạt thường là những người muốn được thử thách, đặt cho mình những mục tiêu cao, thận trọng trong hành động, khát khao sự thành công, nhưng cũng sợ bị thất bại. Những người có nhu cầu cao về liên kết thường cố gắng duy trì những quan hệ xã hội dễ chịu, mong muốn tạo lập được những mối quan hệ làm việc tốt đẹp với những người khác. Những người có nhu cầu cao về quyền lực thường mong muốn được thăng tiến nhanh, có quyền lực, ảnh hưởng và chi phối đối với người khác. Kết quả nghiên cứu của David Mc Clelland cũng cho

thấy phần lớn những nhà sáng lập hay phát triển một hệ thống- các nhà lãnh đạo – thường có nhu cầu rất cao về quyền lực, khá cao về sự thành đạt, nhưng lại rất thấp về sự liên kết. Ngược lại, những người lao động thì thường có nhu cầu cao về sự liên kết. [19, tr 207]

** Học thuyết hai yếu tố của Fridetick Herzberg (1957)*

Fridetick Herzberg thông qua việc nghiên cứu, phỏng vấn hàng trăm nhân viên vào những thời điểm khác nhau, khi họ được kích thích cao độ và cả khi họ không được kích thích trong công việc, để tìm hiểu những yếu tố nào đem lại sự thoả mãn hay không thoả mãn của họ trong công việc. Qua nghiên cứu, Ông đã phát hiện ra hai nhóm nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên. Nhóm thứ nhất, những yếu tố duy trì, là những yếu tố có thể định lượng như: điều kiện làm việc, tiền lương, các quy định của tổ chức, các mối quan hệ cá nhân. Những yếu tố này liên quan đến sự không thoả mãn của nhân viên đối với công việc, nếu không được bảo đảm tốt, sẽ làm nảy sinh sự bất bình thường, sự không hài lòng, bất mãn của nhân viên. Nhóm thứ hai, những yếu tố thúc đẩy, là những yếu tố định tính như: sự thành đạt, sự công nhận, trách nhiệm và cơ hội thăng tiến. Những yếu tố này liên quan đến công việc, khi các yếu tố này được đảm bảo tốt thì có tác dụng thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực và thoả mãn cao hơn. Theo F. Herzberg, những yếu tố duy trì chỉ có tác dụng loại bỏ sự không hài lòng, bất mãn, chứ không có tác dụng tạo động lực cho nhân viên. Những yếu tố mang lại sự hài lòng, thoả mãn cho nhân viên mới chính là yếu tố tạo động lực. Học thuyết của F. Herzberg cũng chỉ ra rằng: nhà quản trị không những phải đảm bảo các yếu tố duy trì, mà còn phải chú ý nhiều đến các yếu tố mang lại sự thoả mãn về công việc cho nhân viên. Muốn vậy, trước hết, các nhà quản trị phải tìm cách loại bỏ những yếu tố làm cho nhân viên không thoả mãn, bằng cách đảm bảo các yếu tố duy trì trên cơ sở đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cơ bản của nhân viên; sau đó, tìm cách thoả mãn những nhu cầu bậc cao hơn để tạo động lực thúc đẩy nhân viên trong

công việc. [19, tr 206]

Điểm chung của các học thuyết trên đây là các tác giả đều cho rằng: nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu có tác dụng tạo động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người. Từ đó, các nhà nghiên cứu đã tập trung phân tích những nhu cầu của con người và sự thoả mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực của họ. Tuy vậy, các nghiên cứu trên chỉ mới lý giải được việc thoả mãn nhu cầu làm phát sinh động lực của nhân viên, nhưng chưa giải thích một cách thoả đáng rằng tại sao con người lại có nhiều cách khác nhau để thoả mãn các nhu cầu và đạt được các mục tiêu của họ. Sau đây, chúng ta hãy nghiên cứu thêm một số học thuyết khác, xuất phát từ quá trình hình thành động lực thúc đẩy nhân viên để lý giải việc con người lựa chọn các hành vi để thoả mãn các nhu cầu của họ như thế nào.

** Học thuyết về công bằng của J. Stacy. Adams*

J. Stacy. Adams, trên cơ sở nghiên cứu cảm nhận của mỗi người về cách họ được đối xử như thế nào so với người khác và đã chỉ ra rằng: con người trong tổ chức mong muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác. Nếu mỗi người nhận được phần thưởng ngang bằng với người khác trong cùng một mức đóng góp, họ sẽ tin rằng họ được đối xử công bằng. Nếu một người nào đó cho rằng họ bị đối xử không tốt, phần thưởng không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí sẽ bỏ việc. Nếu họ tin rằng đã được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra, thì họ sẽ duy trì sự thực hiện công việc và mức độ đóng góp như cũ. Nếu một người nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ dành cho họ cao hơn so với sự đóng góp, họ sẽ có xu hướng gia tăng mức đóng góp của bản thân bằng cách làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. J. Stacy. Adams cũng chỉ ra rằng: xu hướng chung là con người thường đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được.

Khi phải đối mặt với sự không công bằng con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc phản đối. Song, nếu sự không công bằng kéo dài mà không có dấu hiệu được cải thiện thì sẽ làm triệt tiêu động lực làm việc và họ sẽ bỏ việc. [19, tr 208]

** Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom*

Victor Vroom, trên cơ sở nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố: sự nỗ lực cá nhân – thành tích – kết quả (phần thưởng); cho rằng: động lực thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Động lực làm việc của người lao động sẽ trở nên mạnh mẽ khi họ tin rằng: một sự nỗ lực nhất định của họ sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như họ mong muốn. Victor Vroom đã xác định động lực làm việc là một quá trình phân tích lựa chọn các hành vi dựa trên những kỳ vọng của người lao động. Động lực làm việc theo ông sẽ là hàm số của ba yếu tố: sự kỳ vọng, lợi ích và giá trị. Sự kỳ vọng thể hiện việc người lao động xác định được mối tương quan giữa nỗ lực làm việc và kết quả đạt được. Theo Vroom, nếu mối liên hệ này càng rõ ràng và được nhận thức bởi người lao động thì sẽ là một điều kiện để có được động lực làm việc tích cực. Lợi ích ở đây thể hiện mối quan hệ giữa kết quả đạt được sau quá trình làm việc của người lao động với mức độ đãi ngộ mà người lao động được hưởng. Động lực làm việc hăng say sẽ chỉ có được nếu những thành quả của người lao động được đền đáp thỏa đáng. Giá trị một lần nữa nó thể hiện mối quan hệ giữa mức độ đãi ngộ mà người lao động được hưởng với những kỳ vọng mong đợi của họ. Khi mức đãi ngộ thỏa mãn được kỳ vọng mong đợi của người lao động thì đồng nghĩa với việc họ sẽ có được động lực làm việc hăng say nếu tất cả các mối quan hệ trước đó được đảm bảo. Như vậy, động lực làm việc của người lao động sẽ không phải là phép cộng giản đơn của ba yếu tố sự kỳ vọng,

lợi ích và giá trị. Trái lại, đây sẽ là mối quan hệ tích giữa các yếu tố đó vì bất cứ mối liên hệ nào bị mất đi sẽ làm triệt tiêu động lực làm việc tích cực. Muốn nhân viên có động lực làm việc tốt, các nhà quản trị cần tạo ra cơ chế để họ có thể xác định rõ được các mối quan hệ giữa kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với kết quả có thể đạt được. Tuy vậy, theo Victor Vroom, người lao động sẽ chỉ có được động lực làm việc hăng say khi tất cả các mối liên hệ trên được họ nhận thức và tin tưởng là chặt chẽ. Bởi vậy, trong nhiều trường hợp, do nhận thức và niềm tin của người lao động còn hạn chế, mặt khác các nhà quản lý cũng chưa đủ điều kiện để đưa ra và thực hiện tốt các cam kết của mình, do vậy đã làm triệt tiêu động lực của người lao động. Đây cũng chính là một trong những điểm hạn chế của học thuyết Kỳ vọng của Victor Vroom. [19, tr 209-210]

** Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin A.Locke (1960)*

Các nghiên cứu của Edwin Locke đã chỉ ra rằng: quá trình làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Khi một người có mục tiêu rõ ràng sẽ giúp họ tập trung nỗ lực vào thực hiện công việc. Để tạo động lực cho người lao động: trước hết, các nhà quản trị phải xác định được các mục tiêu của tổ chức một cách cụ thể, rõ ràng, có thể lượng hoá được và mang tính thách thức; thứ hai, cần tuyên truyền, giải thích cho người lao động hiểu, nhận thức rõ các mục tiêu của tổ chức, chấp nhận mục tiêu một cách tự nguyện và coi mục tiêu của tổ chức cũng là mục tiêu của chính bản thân họ; thứ ba, người quản lý cần quan sát để tìm hiểu các phản ứng của các cá nhân với mục tiêu đã giao, sự tác động của các yếu tố môi trường tới thực hiện mục tiêu; cuối cùng, cần cho người lao động thấy rõ quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực và kết quả thực hiện công việc; giữa phần thưởng cá nhân với các nỗ lực bản thân để đạt mục tiêu. [37, tr 46]

** Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner (1953)*

Các nghiên cứu của B.F.Skinner hướng tới việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Theo B.F.Skinner có những hành vi của cá nhân nên được thúc đẩy, có hành vi nên bị hạn chế bằng các công cụ là phần thưởng, hình phạt hoặc làm lơ. Những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại, những hành vi không được thưởng (làm lơ) hoặc bị phạt có xu hướng bị loại bỏ dần. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, quyết định thăng tiến hay khoản tiền nhất định. Hình phạt có thể là những lời quở trách, hay cắt giảm quyền lợi. Làm lơ, coi như không biết đến việc làm sai của nhân viên, cách này chỉ phù hợp khi người quản lý nghĩ rằng hành vi sai lầm đó chỉ tạm thời hay không nghiêm trọng đến mức phải áp dụng hình phạt. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng hay phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng làm thay đổi hành vi bấy nhiêu. Hình phạt có tác dụng loại trừ các hành vi không mong muốn nhưng có thể gây ra các hậu quả tiêu cực, nên ít mang lại hiệu quả hơn so với khen thưởng. Do vậy, để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản trị cần quan tâm, khuyến khích các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn so với sự nhấn mạnh các hình thức phạt. [37, tr 43]

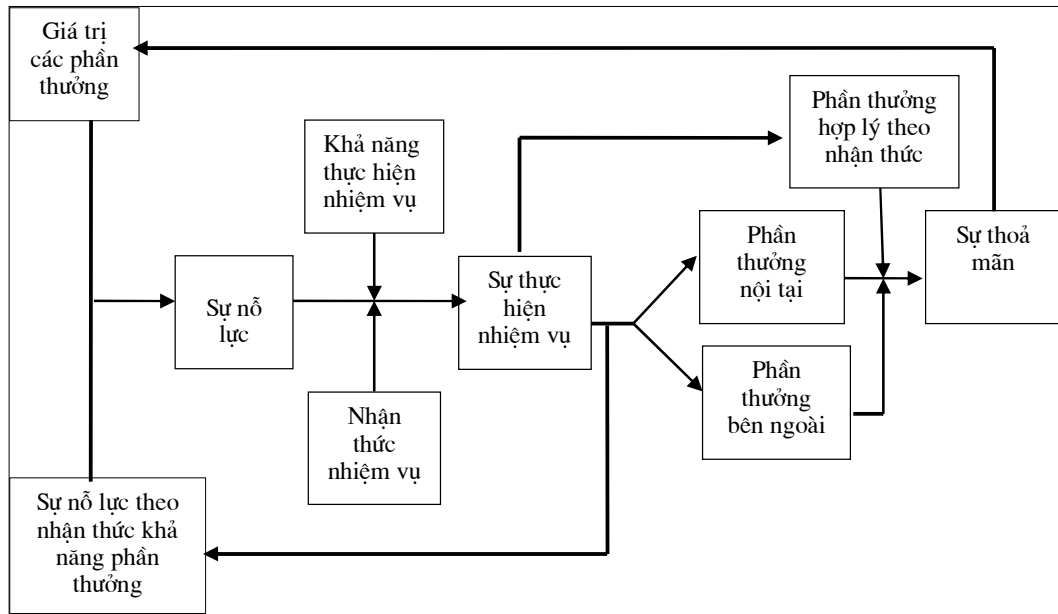
** Mô hình về sự kỳ vọng của L. Porter và E. Lawler*

L. Porter và E. Lawler thì cho rằng sự thoả mãn trong công việc là hệ quả hơn là nguyên nhân của thành tích. Với những mức độ khác nhau về thành tích sẽ dẫn đến những phần thưởng khác nhau. Ông đưa ra mô hình kỳ vọng thể hiện cùng lúc những đặc điểm của con người, công việc và tổ chức nhằm lý giải quá trình hình thành và tạo động lực thúc đẩy cho nhân viên.

Theo mô hình của Porter và Lawler, có 5 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến thành tích thực hiện công việc của người lao động: Giá trị của phần thưởng, sự nhận thức về phần thưởng, sự nỗ lực của nhân viên, sự nhận thức về nhiệm vụ

và khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

Giá trị của phần thưởng: là những lợi ích vật chất hay tinh thần nhận được từ một công việc. Ví dụ, như sự yên ổn của đồng nghiệp, mức tiền lương nhận được, sự thăng chức hay cảm giác về sự thành đạt. Tùy theo nhận thức của mỗi cá nhân, có người đánh giá cao những lợi ích vật chất, có người lại đánh giá cao những lợi ích về tinh thần.



Mô hình 1.1. Mô hình về sự kỳ vọng của L. Porter và E. Lawler

Nguồn: [19, tr.212]

Sự nhận thức về phần thưởng: là nhận thức của mỗi cá nhân về giá trị các phần thưởng và mức độ nỗ lực cần thiết để đạt được phần thưởng nào đó.

Nhận thức về nhiệm vụ: là sự nhận thức về khối lượng và độ phức tạp của công việc và những nỗ lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ nào đó.

Khả năng hoàn thành nhiệm vụ: thể hiện ở năng lực và cá tính của nhân viên trong việc thực hiện công việc.

Thành tích: là mức hoàn thành công việc của nhân viên sau khi đã tiêu hao những nỗ lực nào đó phù hợp với năng lực nhận thức và nhiệm vụ của mình.

Sự nỗ lực của nhân viên: là sự tiêu hao sức lực (thể lực và trí lực) để hoàn

thành một công việc nào đó. Sự nỗ lực của nhân viên phụ thuộc vào giá trị của phần thưởng và nhận thức khả năng nhận được phần thưởng. Sự nỗ lực này là để thực hiện công việc, và quá trình này liên tục tái diễn trong nhận thức của nhân viên trong suốt quá trình thực hiện công việc. Sự thực hiện công việc phụ thuộc vào hai yếu tố: một là, khả năng hoàn thành nhiệm vụ; hai là, sự nhận thức về nhiệm vụ và niềm tin của nhân viên về khả năng thực hiện công việc thành công.

Phần thưởng: là những lợi ích mà nhân viên nhận được sau khi thực hiện công việc. Có ba loại phần thưởng: phần thưởng bên trong, phần thưởng bên ngoài, phần thưởng hợp lý theo nhận thức. Phần thưởng bên ngoài là tất cả những gì mà nhân viên nhận được từ tổ chức như tiền lương, tiền thưởng, điều kiện làm việc tốt hơn, sự thăng tiến... Phần thưởng bên trong là sự thoả mãn của cá nhân như sự thành đạt, sự tôn trọng, sự hoàn thiện và phát triển... Còn phần thưởng hợp lý theo nhận thức là phần thưởng mà nhân viên tin rằng nó tương xứng với thành tích mà họ đạt được và tương ứng với phần thưởng của người khác.

Sự thoả mãn: là thái độ hài lòng của nhân viên khi cảm thấy phần thưởng mà họ nhận được là hợp lý. Con người thường có xu hướng so sánh những phần thưởng mà họ nhận được so với những cái mà người khác nhận được. Nếu họ nhận thấy có sự đối xử không công bằng thì họ không thoả mãn. Sự thoả mãn của nhân viên rất quan trọng, vì nó sẽ là động lực thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc hoặc là sẽ gia tăng tỷ lệ vắng mặt, đi chậm về sớm, rồi bỏ công việc...điều này sẽ tác động đến thành tích và phần thưởng của chu trình làm việc tiếp theo. Bởi vậy, khi người lao động có động lực thì sẽ tạo ra nỗ lực làm việc. Sự nhìn nhận về phần thưởng cho thành tích đạt được chính là cơ sở tạo ra sự thoả mãn trong lao động giúp người lao động có động lực làm việc tích cực. [19, tr 211-213]

* *

*

Qua nghiên cứu các học thuyết trên, chúng ta có thể rút ra một số nhận xét như sau:

Một là, nhu cầu cá nhân và sự thoả mãn các nhu cầu cá nhân là nguồn gốc phát sinh động lực lao động của con người. Để tạo động lực lao động các nhà quản trị phải hiểu rõ các nhu cầu cá nhân của con người, trên cơ sở đó tác động vào các nhu cầu để hướng hoạt động của họ nhằm các mục tiêu chung của tổ chức.

Hai là, nhu cầu của con người được thoả mãn thông qua lợi ích. Lợi ích là cái đáp lại nhu cầu, là phương tiện để thoả mãn nhu cầu. Mọi hoạt động, làm việc của con người, suy cho cùng đều nhằm đạt được các lợi ích nhất định để thoả mãn các nhu cầu cá nhân. Bởi vậy, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ tính chất, đặc điểm của từng loại lợi ích, gắn với từng tập thể, cá nhân con người trong từng điều kiện lịch sử cụ thể, trên cơ sở đó giải quyết hài hoà, thoả đáng các quan hệ lợi ích nhằm tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc.

Ba là, để thoả mãn các nhu cầu cá nhân, con người có thể lựa chọn nhiều cách thức, hành vi khác nhau. Việc con người lựa chọn những cách thức, hành vi như thế nào phụ thuộc vào năng lực cá nhân và khả năng đạt được những kết quả mà họ mong muốn. Do vậy, các nhà quản trị có thể tác động lên các yếu tố lợi ích (bằng vật chất hoặc tinh thần) thông qua các hình thức khen thưởng, hình phạt, thù lao lao động thích hợp để khuyến khích, tạo động lực thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức; đồng thời cũng thông qua đó đáp ứng được các nhu cầu, lợi ích chính đáng của bản thân người lao động.

Các học thuyết trên đã được nhiều nhà quản lý nghiên cứu, phát triển và áp dụng khá phổ biến ở các nước. Ở Việt nam, trong những năm gần đây các học thuyết trên cũng đã được nghiên cứu, bước đầu áp dụng vào quản trị

nguồn nhân lực trong các đơn vị sản xuất kinh doanh, đặc biệt là một số doanh nghiệp lớn. Trong phạm vi và mục đích nghiên cứu của luận án này, tác giả vận dụng một số học thuyết như: học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow, học thuyết hai yếu tố của Herzberg và học thuyết kỳ vọng của Vroom làm cơ sở lý luận để nghiên cứu động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã.

1.2.2. Động lực của cán bộ, công chức cấp xã

1.2.2.1. Khái niệm

Động lực của CBCC cấp xã là sự tác động tổng hợp của các các yếu tố (vật chất và tinh thần) có tác dụng thúc đẩy, kích thích người CBCC cấp xã hăng say, nỗ lực làm việc nhằm thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao.

Động lực có quan hệ chặt chẽ với kết quả và thành tích công tác của người CBCC. Khi người CBCC có động lực làm việc tốt, họ sẽ tự giác, hăng say, nỗ lực đưa hết khả năng của mình để thực hiện nhiệm vụ được giao sao cho đạt được hiệu quả cao nhất. Bởi vậy, vấn đề làm thế nào để tạo được động lực làm việc tích cực cho đội ngũ CBCC trong quá trình thực thi nhiệm vụ luôn được các nhà quản lý đặc biệt quan tâm.

Tạo động lực cho CBCC là việc vận dụng hệ thống các chính sách, cách thức, biện pháp nhằm tạo ra trạng thái tâm lý tốt nhất thúc đẩy, kích thích người CBCC cấp xã tự giác, hăng say, nỗ lực làm việc, phát huy mọi khả năng để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao.

1.2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực cho CBCC

Động lực của CBCC cấp xã chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Vận dụng lý thuyết hai yếu tố của Frederic Herzberg, ta có thể khái quát các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của CBCC cấp xã thành hai nhóm: nhóm các yếu tố thúc đẩy và nhóm các yếu tố duy trì.

** Nhóm các yếu tố thúc đẩy*

Đây là những yếu tố tạo động lực làm việc chủ yếu cho CBCC. Các yếu tố chính thuộc nhóm này gồm: sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc,

trách nhiệm, cơ hội phát triển...

Sự thành đạt, là sự thỏa mãn của CBCC sau khi hoàn thành một công việc hay giải quyết được vấn đề và nhìn thấy được những thành quả từ những nỗ lực của mình.

Sự công nhận, là việc cán bộ lãnh đạo, quản lý ghi nhận những kết quả mà người CBCC đạt được sau một quá trình nỗ lực thực hiện công việc được giao. Người CBCC không chỉ mong muốn được ghi nhận để có được chế độ đãi ngộ thỏa đáng mà họ còn kỳ vọng vào việc thể hiện được mình trước những người khác. Điều này sẽ phụ thuộc nhiều vào chương trình đánh giá kết quả công tác của tổ chức, nó đòi hỏi phải khách quan, chính xác và kịp thời.

Bản thân công việc của CBCC đảm nhận cũng là một yếu tố tác động tích cực lên động lực làm việc của mỗi người khi họ cảm thấy chính những công việc đó là thú vị, đa dạng chứ không đơn điệu, công việc đòi hỏi sức sáng tạo và có những thách thức cho họ chinh phục. Ngược lại những công việc nhàm chán, thiếu ý nghĩa thì khó có thể tạo ra cho người CBCC sự hứng khởi trong quá trình làm việc.

Trách nhiệm trong công việc của CBCC thể hiện mức độ ảnh hưởng, khả năng ra quyết định và chịu trách nhiệm với những quyết định của mỗi người, tức là có sự gắn liền giữa quyền hạn được giao và trách nhiệm đi kèm. Khi người cán bộ, công chức được giao quyền hạn, trách nhiệm để thực thi những công việc nhất định thì cũng sẽ tạo ra động lực cho họ trong công việc.

Cơ hội phát triển của CBCC là những khả năng thăng tiến trong tổ chức để có thể nắm giữ những vị trí nhất định trong bộ máy quản lý của cơ quan, đơn vị. Khi người cán bộ, công chức nhìn nhận được những cơ hội thăng tiến trong công việc, họ sẽ có động lực làm việc mãnh mẽ để có thể đạt được những mục đích của mình, nếu những cơ hội này không được nhìn nhận một cách rõ ràng thì động lực làm việc của con người sẽ bị triệt tiêu đi.

Những yếu tố thúc đẩy nêu trên, theo lý thuyết hệ thống nhu cầu của

Maslow đó chính là những nhu cầu bậc cao của CBCC. Theo Herzberg khi không có các yếu tố thúc đẩy thì CBCC vẫn có thể làm việc bình thường, nhưng nếu các yếu tố trên được đảm bảo thì CBCC sẽ nỗ lực làm việc và sự thoả mãn cao hơn.

** Nhóm các yếu tố duy trì*

Nhóm các yếu tố duy trì gồm các yếu tố: điều kiện làm việc, chính sách và quy định của tổ chức, sự giám sát, những mối quan hệ giữa những cá nhân với nhau, tiền lương, địa vị, sự ổn định của công việc...

Điều kiện làm việc là những yếu tố liên quan đến môi trường làm việc mang tính vật chất phục vụ cho quá trình thực hiện công việc. Nếu những điều kiện làm việc này được quan tâm, chú ý, người CBCC cảm thấy thoả mái trong khi làm việc thì họ sẽ có điều kiện để thực thi tốt những điều họ dự định làm. Điều này có nghĩa là bản thân điều kiện làm việc tốt sẽ không giúp gì nhiều cho người CBCC hăng say hơn trong công tác, nhưng nếu điều kiện làm việc tồi thì người CBCC sẽ sớm cảm thấy ức chế, khó chịu và qua đó triệt tiêu sự hăng say, hứng khởi và làm giảm hiệu quả trong thực hiện công việc.

Chính sách và những quy định của tổ chức được xem là những vật cản đường nếu nó không được thiết kế một cách hợp lý. Ngược lại những chính sách, quy định hay những quy trình cần thực thi được thiết kế tốt, phù hợp sẽ chỉ tạo điều kiện cho các hoạt động của CBCC được tiến hành một cách liên tục, trơn tru chứ không làm cho họ làm việc hăng say hơn.

Sự giám sát của tổ chức thái quá sẽ gây tâm lý căng thẳng, làm cho người lao động cảm thấy gò bó, phải cố gắng trốn tránh công việc. Tuy nhiên, khi bị giám sát ở mức độ hợp lý, có thể nói là thoả mái trong công việc thì yếu tố giám sát phù hợp này cũng không làm tăng động cơ làm việc của người lao động lên được.

Mối quan hệ cá nhân trong tổ chức, theo Herzberg đây không phải là yếu tố duy trì tuyệt đối nhưng điều này đúng với đại đa số người lao động trong tổ chức. Nếu những mối quan hệ cá nhân trong tổ chức không lành

manh theo nghĩa căng thẳng, không hỗ trợ lẫn nhau mà lại cản phá lẫn nhau thì sẽ dễ làm cho người lao động cảm thấy chán nản với môi trường làm việc và rồi mất đi động lực làm việc. Nếu những mối quan hệ này được cải thiện, CBCC thân thiện với nhau, tương hỗ lẫn nhau thì đây sẽ chỉ là những điều kiện cho việc phát huy năng lực của mỗi cá nhân chứ không làm cho họ hăng say hơn trong công việc.

Tiền lương nhận được là mức thù lao mà người CBCC nhận được hàng tháng cho kết quả làm việc, những cống hiến của họ. Người cán bộ, công chức có thể xác định được mức thu nhập hàng tháng của họ thông qua hệ thống thang bảng lương, qua các công thức tính lương đã được phổ biến. Việc trả lương đúng hạn, đầy đủ được xem là quyền lợi tất yếu nằm trong dự tính của người lao động và do đó sẽ không có tác động thúc đẩy họ làm việc hăng say hơn. Tuy nhiên, nếu tiền lương bị trả thiếu, trả chậm, nợ lương thì rõ ràng điều này sẽ gây tác động tâm lý bất lợi cho người lao động và qua đó làm cho họ chán nản trong lao động. Herzberg cũng đã phân biệt với những cơ hội được tăng lương, nếu người lao động thấy được cơ hội tăng lương vượt kế hoạch thì sẽ có tác động thúc đẩy người lao động trong công tác. Nhưng nghiên cứu của ông cũng chỉ ra rằng giá trị lợi ích cận biên của yếu tố này giảm đi nhanh chóng và gần như không còn nếu cái người lao động quan tâm không còn là tiền lương nữa.

Địa vị của cán bộ, công chức. Địa vị ở đây khác so với cơ hội thăng tiến, vị trí mà người lao động đang giữ một cách ổn định sẽ không kích thích họ làm việc hăng say mà thậm trí là triệt tiêu hứng thú làm việc do nhàm chán. Theo Herzberg việc giữ lâu một vị trí còn tạo ra sức ì nặng nề mà ít ai có thể vượt qua. Xét trên một khía cạnh khác, việc có khả năng bị mất vị trí hiện tại lại có thể gây tâm lý bất an cho người lao động. Chính phát hiện này của Herzberg đã là cơ sở để nhiều tổ chức tiến hành việc chuyển cán bộ nhằm tạo ra một vị trí làm việc mới, tạo ra một hứng khởi làm việc mới.

Sự ổn định của công việc, thể hiện mức độ lo lắng của người CBCC để giữ được vị trí cũng như công việc hiện tại. Khi người CBCC lo lắng tới sự ổn định của công việc thì họ khó có thể chuyên tâm vào công việc. Phát hiện của Herzberg chỉ ra rằng, khi công việc ổn định, người lao động không phải lo lắng về khả năng mất việc, họ cũng sẽ không vì thế mà làm việc hăng say hơn mức bình thường.

Những yếu tố duy trì nêu trên, theo lý thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow, đó chính là những nhu cầu bậc thấp (hay nhu cầu cơ bản) của CBCC. Theo Herzberg, đây không phải là những yếu tố tạo động lực, mà ngược lại, chúng có thể gây nên sự bất mãn, chán nản trong quá trình thực hiện công việc. Do vậy, khi những yếu tố này được cải thiện sẽ loại bỏ được sự bất mãn, chán nản của CBCC trong quá trình thực hiện công việc; nhưng cũng không vì thế mà tạo ra được động lực làm việc hăng say hơn cho họ. Những yếu tố duy trì có thể xem như việc bảo dưỡng máy móc, nếu không bảo dưỡng đúng chế độ có thể làm máy móc chạy kém hiệu quả, hay hỏng; nhưng nếu bảo dưỡng thường xuyên thì cũng chỉ có thể duy trì máy hoạt động ở mức công suất bình thường chứ không thể tăng thêm được công suất thiết kế của máy.

Hai nhóm yếu tố duy trì và thúc đẩy có những vai trò khác nhau đối với động lực làm việc của CBCC. Những yếu tố duy trì như: điều kiện làm việc, chính sách và quy định của tổ chức, sự giám sát, mối quan hệ giữa những cá nhân, tiền lương... thường liên quan đến điều kiện và môi trường làm việc. Nếu chúng không được đảm bảo tốt thì sẽ làm cho CBCC bất bình, chán nản, trễ nải trong công việc; nhưng nếu chúng được đảm bảo tốt cũng không tạo được động lực và sự thoả mãn của CBCC. Ngược lại, những yếu tố thuộc nhóm thúc đẩy như: sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển... thường gắn với cảm nhận của con người về bản thân công việc. Đây là những yếu tố tạo động lực mạnh mẽ và đem lại sự hài lòng và sự nỗ lực cao hơn trong thực thi nhiệm vụ của CBCC. Với tư cách là nhà quản lý, trước hết cần phải thường xuyên quan tâm, chú ý các yếu tố thuộc

nhóm duy trì, đáp ứng các nhu cầu cơ bản cho CBCC, nhưng như thế là chưa đủ. Nếu như chúng ta mong muốn CBCC làm việc hăng say, cần phải chăm lo, đảm bảo tốt các yếu tố thúc đẩy bằng cách đáp ứng những nhu cầu bậc cao cho CBCC, đưa họ tới sự thành đạt và sự thoả mãn cao hơn. Khi CBCC làm việc không hăng say thì cần phải xem lại các yếu tố thúc đẩy tạo động lực cho cán bộ, công chức.

1.2.2.3. Đánh giá động lực của CBCC xã

** Các tiêu chí đánh giá*

Như đã đề cập ở các phần trên, động lực làm việc có ảnh hưởng đến kết quả và thành tích công tác của CBCC. Nếu CBCC thiếu động lực làm việc sẽ dẫn đến kết quả, thành tích không tốt và ngược lại. Song, động lực làm việc của CBCC chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố. Vì vậy, chúng ta rất khó có thể đánh giá, xác định được một cách trực tiếp động lực của CBCC, mà chỉ có thể xác định động lực thông qua những biểu hiện của nó như: sự tự giác, hăng say, nỗ lực làm việc CBCC. Sự tự giác, hăng say, nỗ lực làm việc của CBCC được phản ánh thông qua các yếu tố như: cách sử dụng thời gian làm việc: có đi muộn về sớm không, thời gian làm việc thực tế, tỷ lệ thời gian hữu ích dùng để thực hiện công việc được giao; tinh thần, thái độ làm việc: trong quá trình làm việc có hăng say, nhiệt tình không; mức độ hoàn thành nhiệm vụ: tốt hay không tốt ... Do vậy, để đánh giá động lực của CBCC chúng ta có thể sử dụng một số chỉ tiêu sau:

❖ Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc

Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc là tỷ lệ (%) giữa thời gian làm việc thực tế của CBCC và thời gian làm việc theo quy định. Thời gian làm việc thực tế là thời gian thực tế làm việc bình quân trong ngày hoặc thời gian thực tế làm việc của CBCC để hoàn thành công việc hay nhiệm vụ được giao. Thời gian làm việc theo quy định là thời gian làm việc tính theo giờ hành chính (8 giờ một ngày) hoặc thời gian được quy định để hoàn thành công việc hay nhiệm vụ được giao.

$$\frac{\text{Hiệu suất sử dụng}}{\text{thời gian làm việc}} = \frac{\text{Thời gian làm việc thực tế}}{\text{Thời gian làm việc quy định}}$$

❖ *Mức độ nỗ lực thực hiện công việc:*

Mức độ nỗ lực thực hiện công việc là chỉ tiêu phản ánh mức độ tích cực, hăng say, nhiệt tình trong thực hiện công việc của CBCC; phản ánh mức độ tiêu hao sức lực (cả thể lực và trí lực) của CBCC để hoàn thành công việc được giao. Mức độ nỗ lực thực hiện công việc cao hay thấp còn thể hiện cường độ lao động của CBCC trong quá trình thực hiện công việc được giao.

❖ *Mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao*

Mức độ hoàn thành công việc được giao là tỷ lệ (%) giữa khối lượng công việc đã hoàn thành và khối lượng công việc được giao trong khoảng thời gian nhất định.

$$\frac{\text{Mức độ hoàn thành công}}{\text{việc được giao}} = \frac{\text{Khối lượng công việc hoàn thành}}{\text{Khối lượng công việc được giao}}$$

❖ *Mức độ yên tâm làm việc*

Mức độ yên tâm làm việc là chỉ tiêu phản ánh mức độ hài lòng, thoả mãn của CBCC với vị trí công việc hiện tại. Nếu CBCC yên tâm làm việc họ sẽ nhiệt tình, hăng say, tận tụy hơn với công việc. Ngược lại, nếu CBCC không yên tâm làm việc, sự nhiệt tình, hăng say, tận tụy của họ trong công việc sẽ giảm dần. Nếu tình trạng này kéo dài, người CBCC sẽ có cảm giác bất an, chán nản và có thể sẽ bỏ việc hoặc thay đổi công tác đến cơ quan khác. Khi đó, động lực của CBCC sẽ bị triệt tiêu.

* *Phương pháp đánh giá*

Để đánh giá thực trạng động lực của CBCC ở mức độ nào, trước hết cần xem xét, đánh giá hiệu suất sử dụng thời gian làm việc; mức độ nỗ lực làm việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ và mức độ yên tâm làm việc của CBCC; sau đó, so sánh kết hợp các tiêu chí trên để xác định động lực của cán bộ công chức. Kết quả đánh giá động lực của CBCC có thể được phân làm 3 mức độ :

cao, trung bình và thấp.

1.2.3. Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã

1.2.3.1. Chính sách cán bộ, công chức cấp xã

Chính sách CBCC cấp xã là một bộ phận trong tổng thể chính sách đối với CBCC của nhà nước, điều chỉnh các mối quan hệ về quyền lợi và nghĩa vụ của CBCC cấp xã. Đó là, tổng thể các quan điểm, phương hướng, mục tiêu và giải pháp nhằm xây dựng đội ngũ CBCC cấp xã đáp ứng yêu cầu quản lý, điều hành phát triển kinh tế- xã hội của từng địa phương và của đất nước trong từng giai đoạn lịch sử cụ thể.

Chính sách CBCC cấp xã là một trong những công cụ để nhà nước quản lý, sử dụng và phát triển đội ngũ CBCC xã đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế – xã hội của đất nước trong từng giai đoạn. Chính sách CBCC cấp xã là phương tiện quan trọng, là cơ sở để định hướng mọi hoạt động và hành vi của người CBCC cấp xã cũng như của các tổ chức, cá nhân có liên quan. Chính sách CBCC cấp xã có vai trò điều tiết nhằm quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, đồng thời tạo sự công bằng trong chế độ làm việc cũng như hưởng thụ của CBCC trong từng địa bàn cấp xã, giữa xã này với xã khác cũng như giữa các vùng, miền trong cả nước. Chính sách CBCC cấp xã còn có vai trò kích thích, tạo động lực mạnh mẽ tới đội ngũ CBCC trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Tùy theo mục tiêu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước trong từng giai đoạn, Đảng và Nhà nước có sự điều chỉnh các chính sách nhằm định hướng cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu đối với đội ngũ CBCC cấp xã thích ứng với yêu cầu quản lý, điều hành phát triển kinh – xã hội của từng địa phương cũng trên phạm vi như cả nước.

1.2.3.2. Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức

Chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã là một bộ phận trong hệ thống chính sách đối với CBCC cấp xã. Đó là tổng thể các quan điểm, phương hướng, mục tiêu và giải pháp nhằm tạo động lực làm việc tích cực cho CBCC

cấp xã trong quá trình thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao.

Như đã đề cập ở mục 1.2.2.2, động lực của CBCC cấp xã chịu sự tác động của hai nhóm yếu tố: nhóm các yếu tố thúc đẩy và nhóm các yếu tố duy trì. Căn cứ vào các yếu tố tác động đến động lực làm việc của CBCC cấp xã, chúng ta có thể phân chia các chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã thành hai nhóm: nhóm chính sách tác động lên các yếu tố thúc đẩy- gọi là các chính sách thúc đẩy và nhóm chính sách tác động lên các yếu tố duy trì - gọi là các chính sách duy trì.

a) Các chính sách thúc đẩy

Nhóm các chính sách thúc đẩy là những chính sách tác động lên các yếu tố thúc đẩy như: sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển... nhằm đem lại sự thoải mái cho cán bộ, công chức trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Đây là các chính sách tạo động lực chủ yếu đối với các cán bộ, công chức.

Mục tiêu của các chính sách này là nhằm thúc đẩy, khuyến khích, động viên người cán bộ công chức cấp xã tự giác, hăng say, nỗ lực làm việc thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ được giao.

Các chính sách thúc đẩy rất đa dạng và phong phú. Trong khuôn khổ luận án này, tác giả xin đề cập một số chính sách cơ bản đó là: chính sách bố trí sử dụng, chính sách đánh giá, chính sách đào tạo và phát triển, chính sách khen thưởng...

**** Chính sách bố trí sử dụng***

Chính sách bố trí sử dụng CBCC là tổng thể các quan điểm, phương hướng, mục tiêu và giải pháp nhằm tuyển chọn, bố trí sử dụng CBCC một cách khoa học và hợp lý nhằm phát huy năng lực, sở trường của từng cá nhân nhằm hướng tới mục tiêu chung của tổ chức. Chính sách bố trí sử dụng là một trong những chính sách tạo động lực cơ bản trong công tác quản lý nhân sự. Nó tác động lên các yếu tố như: công việc thực hiện, trách nhiệm và cơ hội phát triển

của CBCC nhằm tạo sự hăng say, nỗ lực cho CBCC trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao.

Mục tiêu của chính sách là nhằm tuyển chọn, bố trí sử dụng đội ngũ CBCC một cách hợp lý, phát huy tối đa năng lực, sở trường, tạo động lực làm việc tích cực cho từng CBCC trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, công tác được giao.

Để tạo động lực làm việc tốt cho CBCC cấp xã, chính sách bố trí sử dụng cần đáp ứng được các yêu cầu cụ thể sau đây:

Một là, tuyển chọn được những người có đủ năng lực, phẩm chất, có tiềm năng phát triển đáp ứng yêu cầu của từng vị trí chức danh, chức vụ trong bộ máy chính quyền cấp xã cả trước mắt và lâu dài.

Hai là, việc bố trí sử dụng CBCC phải phát huy được năng lực, sở trường, chuyên môn, nghiệp vụ, ngành nghề đào tạo của từng cá nhân, đem lại cảm giác hài lòng, nâng cao tinh thần trách nhiệm, kích thích sự hăng say, nỗ lực của mỗi người trong thực hiện công việc được giao. CBCC sẽ có động lực làm việc hăng say khi họ cảm thấy chính những công việc mà họ được đảm nhận là thú vị, đa dạng chứ không đơn điệu, công việc đòi hỏi sức sáng tạo và mang tính thách thức. Ngược lại những công việc nhàm chán, thiếu ý nghĩa thì khó có thể tạo ra cho người CBCC sự hăng say, hứng thú làm việc.

Ba là, khi giao nhiệm vụ, công việc cho CBCC phải gắn liền trách nhiệm với quyền hạn, thẩm quyền nhất định đảm bảo thực hiện tốt công việc được giao. Khi người CBCC được tin tưởng giao phó nhiệm vụ mang tính thách thức, kèm theo những quyền hạn nhất định sẽ tạo động lực tích cực cho họ trong quá trình thực thi nhiệm vụ.

Bốn là, trong bố trí sử dụng cần tạo điều kiện và cơ hội phát triển bình đẳng cho mọi CBCC. Cơ hội phát triển của CBCC là những khả năng thăng tiến trong tổ chức để có thể nắm giữ những vị trí nhất định trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của cơ quan, đơn vị. Khi người CBCC nhìn nhận

được những cơ hội thăng tiến trong công việc, họ sẽ có được động lực làm việc mãnh mẽ để có thể đạt được những mục đích của mình.

Giải pháp thực hiện chính sách: (1) xây dựng hệ thống các chức danh, chức vụ; tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ, yêu cầu các mặt cho từng chức danh, chức vụ trong bộ máy chính quyền cấp xã; (2) tuyển chọn, bố trí CBCC vào từng vị trí chức danh phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi người; (3) thường xuyên tiến hành phân tích, đánh giá việc thực hiện và thiết kế lại công việc phù hợp với khả năng, sở trường của CBCC, tạo sự thách thức trong công việc; (4) xem xét bổ sung, điều chỉnh công việc một cách hợp lý hoặc phân công, bố trí lại, luân chuyển giữa các bộ phận, tránh sự nhàm chán, tạo cơ hội phát triển, tăng sự hứng thú cho CBCC trong thực hiện công việc nhằm phát huy hết khả năng, tạo động lực làm việc cao nhất cho từng CBCC thực hiện tốt công việc được giao.

** Chính sách đánh giá*

Chính sách đánh giá CBCC là tổng thể các quan điểm, mục tiêu và giải pháp nhằm xác định rõ thành tích, kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC trong quá trình thực thi nhiệm vụ, đồng thời làm rõ năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức và tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc của người CBCC.

Nhu cầu được đánh giá đúng, được ghi nhận những thành tích, kết quả làm việc là một trong những nhu cầu bậc cao của CBCC. Bởi vậy, đánh giá đúng thành tích, kết quả thực hiện công việc là một trong những yếu tố tạo động lực mạnh mẽ cho CBCC trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Người CBCC sẽ có tinh thần làm việc hăng say khi họ cảm nhận những thành tích, kết quả thực hiện công việc của mình sẽ được lãnh đạo cũng như mọi người trong tổ chức đánh giá đúng và ghi nhận. Đánh giá đúng CBCC còn là cơ sở cho việc bố trí sử dụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật CBCC. Đồng thời đây cũng là cơ sở để xác định được nhu cầu, nội dung, chương trình đào tạo, chế độ đãi ngộ

phù hợp nhằm xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC cả trước mắt và lâu dài. Đánh giá CBCC cấp xã cần phải xem xét, cân nhắc trên nhiều mặt, cả về năng lực chuyên môn, lẫn phẩm chất đạo đức, cả về mức độ hoàn thành nhiệm vụ lẫn ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc. Tuy vậy, trong quá trình đánh giá, trước hết cần xem xét mức độ hoàn thành các công việc, nhiệm vụ được giao, coi đây là căn cứ quan trọng, chủ yếu để đánh giá trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực thực tế của người CBCC.

Mục tiêu của chính sách: nhằm xác định rõ thành tích, kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời làm rõ năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức và tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc của người CBCC, làm cơ sở để thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng, bố trí sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ đãi ngộ cho CBCC.

Để tạo động lực làm việc tốt cho CBCC, chính sách đánh giá cần phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

Một là, phải xác định đúng thành tích, kết quả đạt được, mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao, năng lực chuyên môn cũng như phẩm chất đạo đức của CBCC. Chú trọng đánh giá tiềm năng phát triển, phát hiện những người có tài để bồi dưỡng, đào tạo họ trở thành những cán bộ chủ trì ở cơ sở và tạo nguồn cho các cấp lãnh đạo cao hơn.

Hai là, việc đánh giá CBCC cần dựa trên các tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng; quy trình, thủ tục, hình thức, cách làm đối với từng khâu, từng công đoạn trong quá trình đánh giá cần được quy chế hoá, đảm bảo công khai, minh bạch, dân chủ trong đánh giá.

Ba là, trong đánh giá cần rút ra được những điểm mạnh, điểm yếu, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC; chỉ ra được những tồn tại, hạn chế và làm rõ các nguyên nhân, bao gồm cả nguyên nhân khách quan và chủ quan. Sau

đánh giá, cần có những giải thích, chứng minh rõ ràng, chi tiết và thông báo kết quả đánh giá cho từng cán bộ cũng như tập thể cán bộ; đồng thời đề ra các biện pháp khắc phục, giúp cho cán bộ phát huy tốt những ưu điểm, hạn chế các khuyết điểm, tồn tại để phấn đấu vươn lên hoàn thiện mình, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ công tác được giao.

Giải pháp thực hiện chính sách: (1) xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, mức độ đáp ứng và hoàn thành nhiệm vụ được giao của từng chức danh CBCC để làm căn cứ đánh giá một cách khách quan và khoa học; (2) lựa chọn, xác định phương pháp đánh giá đối với từng công việc, từng chức danh, chức vụ phù hợp; (3) thiết kế và thực hiện các chương trình đánh giá phù hợp, có hiệu quả; (4) gắn công tác đánh giá với công tác bố trí sử dụng, đào tạo & phát triển, khen thưởng kỷ luật, thù lao lao động...

** Chính sách đào tạo & phát triển*

Chính sách đào tạo & phát triển là tổng thể các quan điểm, phương hướng, mục tiêu và giải pháp nâng cao kiến thức, trình độ, năng lực các mặt cho CBCC nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ ngày càng cao, đồng thời giúp cho người cán bộ công chức hoàn thiện bản thân.

Đào tạo & phát triển là tổng thể các hoạt động học tập nâng cao trình độ, kỹ năng của người CBCC để thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ được giao. Trong đó, đào tạo là quá trình học tập giúp cho người CBCC nắm vững hơn công việc của mình, bao gồm các hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của CBCC để họ thực hiện công việc hiện tại có hiệu quả hơn. Còn phát triển là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người CBCC, nhằm mở ra cho họ những triển vọng công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Đào tạo và phát triển là một trong những nhu cầu bậc cao của người CBCC. Khi người CBCC cảm nhận được những khả năng và cơ hội được đào tạo để tiếp tục nâng cao kiến thức, trình độ năng lực chuyên môn và hoàn thiện bản thân thì

họ sẽ có được động lực làm việc, tích cực, hăng say hơn trong quá trình làm việc. Chính sách đào tạo và phát triển nếu được thiết kế phù hợp sẽ tạo động lực làm việc hăng say cho CBCC.

Mục tiêu của chính sách này nhằm sử dụng có hiệu quả đội ngũ CBCC hiện có, giúp người CBCC hiểu rõ, nắm vững hơn về công việc và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn; đồng thời xây dựng đội ngũ CBCC có trình độ chuyên môn ngày càng cao, có năng lực và khả năng thích ứng của họ đối với các công việc trong tương lai.

Để tạo động lực làm việc tốt cho CBCC, chính sách đào tạo & phát triển cần phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

Một là, chính sách đào tạo & phát triển phải đảm bảo cho mỗi CBCC đều có cơ hội tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực chuyên môn, nghiệp vụ trong quá trình công tác.

Hai là, chương trình, nội dung, hình thức đào tạo, bồi dưỡng cần phải thiết thực, phù hợp với yêu cầu công việc của CBCC.

Ba là, gắn việc đào tạo, trang bị kiến thức, lý luận trên nhà trường với đào tạo, rèn luyện qua thực tiễn công việc.

Giải pháp thực hiện chính sách: (1) xây dựng kế hoạch đào tạo & phát triển đảm bảo mọi CBCC đều có cơ hội ngang nhau trong đào tạo và phát triển; (2) gắn công tác đào tạo & phát triển với công tác quy hoạch và bố trí sử dụng đội ngũ CBCC.

** Chính sách khen thưởng, kỷ luật*

Khen thưởng và kỷ luật là một trong những biện pháp hữu hiệu để quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong từng tổ chức, cơ quan, đơn vị. Khen thưởng là việc dùng những phần thưởng bằng vật chất hoặc tinh thần để thưởng cho những người ưu tú có những thành tích xuất sắc, góp phần quan trọng trong sự thành công chung của tổ chức. Kỷ luật là việc dùng những hình phạt bằng vật chất hoặc tinh thần đối với những người không hoàn thành

nhiệm vụ được giao hoặc có những hành vi vi phạm làm ảnh hưởng đến kết quả chung của tổ chức.

Chính sách khen thưởng, kỷ luật là tổng thể các quan điểm, mục tiêu và giải pháp nhằm động viên, khuyến khích CBCC hăng say nỗ lực làm việc, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; đồng thời hạn chế, ngăn ngừa những hành vi sai phạm ảnh hưởng đến kết quả chung của tổ chức.

Mục tiêu của chính sách khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên mọi người hăng say, nỗ lực làm việc. Còn kỷ luật nhằm hạn chế, ngăn ngừa những sai sót, vi phạm hoặc sự thiếu nỗ lực trong quá trình thực hiện công việc. Khen thưởng và kỷ luật là một trong những chính sách tạo động lực quan trọng đối với CBCC. Để việc khen thưởng và kỷ luật mang lại kết quả tốt, các cơ quan, tổ chức cần phải có chính sách khen thưởng, kỷ luật phù hợp.

Để tạo động lực làm việc tốt cho CBCC, chính sách khen thưởng, kỷ luật cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

Một là, khen thưởng, kỷ luật phải đảm bảo tính khách quan, công bằng và kịp thời.

Hai là, mức thưởng, phạt phải tương xứng với mức độ của thành tích hay lỗi phạm của từng CBCC. Nếu những phần thưởng hay hình phạt không tương xứng với mức độ của thành tích hay lỗi phạm sẽ có ảnh hưởng không tốt trong việc tạo động lực làm việc của CBCC.

Giải pháp để thực hiện chính sách: (1) xây dựng tiêu chuẩn, định mức cụ thể, rõ ràng việc khen thưởng, kỷ luật CBCC; (2) quy trình, thủ tục thực hiện đảm bảo dân chủ, công khai để mọi CBCC đều hiểu rõ và tham gia thực hiện. (3) Kết hợp hài hòa cả các yếu tố vật chất và các yếu tố về tinh thần.

b) Các chính sách duy trì

Khác với các chính sách thúc đẩy, chính sách duy trì không trực tiếp tạo động lực cho cán bộ, công chức. Các chính sách này tác động lên các yếu tố

duy trì (những yếu tố thuộc nhu cầu cơ bản của CBCC) như: điều kiện làm việc, chính sách và quy định của tổ chức, sự giám sát, những mối quan hệ giữa những cá nhân, tiền lương, địa vị, sự ổn định của công việc... nhằm loại bỏ sự bất mãn, chán nản của cán bộ, công chức trong quá trình thực hiện công việc.

Các chính sách chủ yếu thuộc nhóm này hướng tới các vấn đề như: cải thiện chế độ tiền lương, cải thiện điều kiện làm việc (hiện đại hoá công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc), tạo bầu không khí và mối quan hệ giữa các cá nhân (xây dựng văn hoá công sở, đổi mới phong cách lãnh đạo), hoàn thiện chính sách và hệ thống quy chế nội bộ ... Sau đây, xin đề cập một số chính sách chủ yếu.

** Chính sách tiền lương*

Chính sách tiền lương đối với CBCC cấp xã là tổng thể các quan điểm, mục tiêu và giải pháp của nhà nước nhằm đảm bảo mức tiền lương phù hợp cho các đối tượng CBCC, đáp ứng yêu cầu xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC trong từng giai đoạn phát triển nhất định của đất nước.

Tiền lương (và phụ cấp) là khoản thu nhập chính thức người CBCC nhận được hàng tháng theo quy định của nhà nước. Đây là khoản thù lao quan trọng nhất, có ảnh hưởng trực tiếp đến mức sống đối với đại đa số CBCC cấp xã. Vì vậy, mong muốn được nâng cao tiền lương vừa là mục đích vừa là động lực của mọi CBCC cấp xã hiện nay. Ngoài khoản thù lao chính thức nêu trên, CBCC còn có các khoản thu nhập không chính thức dưới dạng quà tặng, tiền hoa hồng, tiền bồi dưỡng... từ các tổ chức, cá nhân có quan hệ giao dịch với CBCC trong quá trình thực thi công vụ. Do điều kiện có hạn, luận án này chỉ tập nghiên cứu phân thù lao cơ bản, đó là: tiền lương (và các khoản phụ kèm theo) mà CBCC được hưởng theo quy định của nhà nước.

Mục tiêu của chính sách tiền lương là đảm bảo mức tiền lương phù hợp, tương xứng với chức trách, nhiệm vụ, thành tích công tác của từng đối tượng CBCC nhằm đáp ứng những nhu cầu cơ bản, thiết yếu cho bản thân CBCC và

gia đình của họ; góp phần động viên, khuyến khích người CBCC hăng say, nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Để tạo được động lực làm việc tốt cho CBCC cấp xã, chính sách tiền lương cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

Một là, phải thoả đáng để có thể kích thích, tạo động lực cho CBCC thực hiện công việc có hiệu quả; đồng thời để có thể thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc và giữ chân họ ở lại làm việc lâu dài nhằm phát huy hiệu lực, hiệu quả quản lý điều hành của bộ máy chính quyền nhà nước cấp xã; đồng thời có thể góp phần hạn chế các khoản thù lao phi chính thức trong các cơ quan nhà nước.

Hai là, phải đảm bảo sự công bằng. Đối với mọi người lao động làm công ăn lương nói chung cũng như đối với CBCC trong bộ máy hành chính nhà nước nói riêng, tiền lương luôn là mối quan tâm đặc biệt, hàng ngày đối với họ. Bởi vì, đối đại bộ phận CBCC, tiền lương là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của bản thân và gia đình họ. Sự công bằng ở đây không phải là phân phối bình quân, ngang bằng nhau giữa những người lao động. Sự công bằng trong tiền lương cần được hiểu là mức tiền lương của từng cá nhân nhận được phải tương xứng với sức lao động và sự cống hiến của họ. Sự phân phối công bằng, hợp lý hay không quyết định đến sự tận tâm, tận lực của người người CBCC trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Sự công bằng không chỉ ở trong nội bộ cơ quan tổ chức đơn vị mà còn phải đảm bảo công bằng giữa các cơ quan đơn vị khác trên cùng địa bàn.

Ba là, phải đảm bảo tính công khai và khách quan. Người lao động nói chung và CBCC nói riêng họ thường so sánh mức tiền lương nhận được, mức độ kết quả và thành tích đạt được của bản thân với những người khác. Do vậy, chính sách tiền lương phải đảm bảo tính chất công khai, khách quan không phân biệt, thiên vị giữa người này với người khác: người làm nhiều hưởng

nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, rõ ràng để người lao động có thể xác định rõ được các mối quan hệ giữa kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với mức tiền lương của bản thân và những người khác.

Bốn là, phải đảm bảo tính hệ thống và đồng bộ. Chính sách tiền lương cho CBCC cần đảm bảo kết hợp hài hoà giữa các bộ phận như: giữa tiền lương và tiền thưởng, giữa phần cứng và phần mềm để tạo nên hệ thống đòn bẩy động viên, khuyến khích người CBCC yên tâm công tác, nỗ lực làm việc hoàn thành tốt chức năng nhiệm vụ được giao.

Giải pháp thực hiện chính sách: (1) xây dựng hệ thống trả lương theo thành tích, kết quả (số lượng, chất lượng) công việc hoàn thành: thành tích, kết quả càng cao thì mức tiền lương nhận được càng cao và ngược lại. (2) áp dụng chế độ tiền lương cho CBCC theo cơ chế thị trường: mức tiền lương của CBCC nhận được có thể tương đương hoặc cao hơn mức tiền lương bình quân của xã hội. (3) Cơ chế trả lương phải cụ thể, rõ ràng và lượng hoá được để mọi người có thể xác định dễ dàng mức tiền lương mà mình có thể nhận được dựa theo kết quả, thành tích, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao.

** Một số chính sách khác*

Ngoài chính sách tiền lương, còn có một số chính sách khác tác động đến điều kiện, môi trường làm việc của cán bộ, công chức như: chính sách cải thiện điều kiện làm việc (hiện đại hoá công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc), tạo bầu không khí và mối quan hệ giữa các cá nhân (xây dựng văn hoá công sở, đổi mới phong cách lãnh đạo), hoàn thiện chính sách và hệ thống quy chế nội bộ ...

Để bảo đảm tốt các yếu tố duy trì, các nhà quản trị phải luôn luôn quan tâm, đưa ra những chính sách phù hợp, tác động có hiệu quả lên các yếu tố này, không ngừng cải thiện, nâng cao điều kiện, môi trường làm việc cho cán bộ, công chức.

Một là, thường xuyên đổi mới, nâng cao chất lượng cơ sở vật chất- kỹ thuật, hiện đại hoá công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc phục vụ cho quá trình hoạt động, công tác đảm bảo cho cán bộ, công chức thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ được giao.

Hai là, thường xuyên rà soát, bổ sung, đổi mới, hoàn thiện hệ thống quy chế làm việc, các quy định mang tính chất hành chính như: các quy định về thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi; quy định về chức trách, nhiệm vụ cụ thể của từng cá nhân; các quy định về kiểm tra giám sát của tổ chức đối với từng cá nhân trong thực hiện công việc; quy chế phối kết hợp trong quá trình thực hiện công việc giữa các cá nhân trong tổ chức; quy chế cung cấp thông tin, báo cáo giữa các bộ phận, cá nhân và tổ chức... .

Ba là, xây dựng và hình thành nền văn hóa công sở phù hợp với tổ chức bộ máy chính quyền ở cấp xã trong từng địa phương.

Văn hóa công sở là một hệ thống các niềm tin, chuẩn mực và giá trị định hướng mọi hành vi, hoạt động của các thành viên trong một cơ quan, tổ chức nhằm hướng tới mục tiêu chung. Văn hóa công sở được tạo thành từ tổng thể các mục tiêu, các chính sách quản lý, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động, lễ lối làm việc và các mối quan hệ nhân sự. Văn hóa công sở thể hiện bản sắc, lối sống và cách thức hành động của các thành viên trong một cơ quan, tổ chức. Khi nói đến văn hoá công sở là nói đến các tiêu chuẩn giá trị, niềm tin, cách đối xử đặc trưng chi phối các hành vi của mọi cá nhân trong cơ quan, tổ chức đó. Nó biểu hiện qua việc các thành viên liên kết, phối hợp với nhau trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ được phân công và cùng hướng tới mục tiêu chung của tổ chức. Nét đặc trưng về văn hoá của một cơ quan, tổ chức được thể hiện ở lịch sử hình thành và chịu ảnh hưởng của phong cách các thế hệ lãnh đạo, đặc biệt nó mang nặng dấu ấn, phong cách của những nhà sáng lập nó. Do vậy, khi nói đến văn hóa công sở không thể tách rời vai trò và chức năng của người lãnh đạo tổ chức. Để bộ máy chính quyền các cấp, đặc

biệt là cấp xã ngày càng được củng cố và phát triển vững mạnh, các nhà lãnh đạo của Đảng và Nhà nước cần phải quan tâm xây dựng và phát triển một nền văn hoá mạnh cho các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền các cấp. Nền văn hoá mạnh, là một nền văn hoá khi mà hệ thống niềm tin, các tiêu chuẩn giá trị đã đi vào tiềm thức, được mọi thành viên trong tổ chức tôn trọng, chia sẻ, giữ gìn, củng cố và phát triển. Văn hóa công sở định hướng cách giải quyết các vấn đề phát sinh trong cuộc sống, đặc biệt là trong công việc giữa các thành viên với nhau nhằm tạo ra mối quan hệ hợp tác trong tập thể cơ quan, đơn vị. Tuy nhiên, để hợp tác hiệu quả cần phân chia quyền lực và địa vị phù hợp để các thành viên chia sẻ giá trị, ai sẽ nhận được thưởng và ai sẽ bị phạt cho những hành vi cụ thể của bản thân. Văn hóa mạnh còn giúp người lãnh đạo và cán bộ, công chức gắn kết với nhau hơn. Thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm, các thành viên có thể phát triển các quan điểm chung nhằm chỉ dẫn cho các hoạt động hàng ngày của họ. Người cũ có thể giúp người mới hội nhập vào tập thể, cùng hiểu mục tiêu của tổ chức, xác lập trách nhiệm và phương pháp hành động thích hợp nhằm thể hiện mình với những người xung quanh. Người lãnh đạo sẽ hiểu cán bộ, công chức nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên cán bộ, công chức trong cơ quan nhằm hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Bốn là, xây dựng, hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự phù hợp.

Chính sách nhân sự là tổng thể các quan điểm, mục tiêu và biện pháp nhằm xây dựng, duy trì, phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu từng giai đoạn phát triển của tổ chức. Chính sách nhân sự phải hướng tới việc tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn; đảm bảo sự công bằng; trả lương xứng đáng với mức độ cống hiến; thu hút và giữ chân được những người tài,

có năng lực sáng tạo; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích cán bộ, công chức làm việc hết khả năng và trung thành với lợi ích của Nhà nước và nhân dân. Muốn vậy, việc xây dựng chính sách nhân sự cần bao quát được các nội dung từ tuyển dụng, bố trí sử dụng, đào tạo phát triển, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động cho đến việc bảo vệ, bảo hiểm cho người cán bộ, công chức. Chính sách nhân sự cần đảm bảo mọi cán bộ, công chức trong bộ máy chính quyền cấp xã hiểu và thực thi một cách thống nhất. Các chính sách nhân sự cần được thường xuyên cập nhật, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với quy định của Pháp luật cũng như từng thời kỳ, giai đoạn, quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước cũng như của mỗi địa phương.

Năm là, hoàn thiện hệ thống pháp luật về cán bộ, công chức cấp xã.

Luật pháp của nhà nước là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động. Để bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động, Nhà nước ban hành luật, các văn bản quy phạm pháp luật quy định các nội dung cơ bản trong các quan hệ lao động như: quy định về chế độ làm việc, chế độ nghỉ ngơi; chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ tiền lương, phụ cấp; các quy định về khen thưởng, kỷ luật; các quy định về giải quyết tranh chấp lao động, khiếu nại, tố cáo của người lao động... Hệ thống các quy định của pháp luật về lao động nếu được xây dựng và thực thi đầy đủ, chặt chẽ, đồng bộ, phù hợp với thực tiễn sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích, tăng cường tính tích cực của người lao động; ngược lại nếu hệ thống pháp luật không tốt sẽ làm giảm động lực của người lao động.

Hệ thống pháp luật ở Việt Nam từng bước được xây dựng, bổ sung và sửa đổi nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của nền kinh tế thị trường trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy vậy, hệ thống pháp luật của Việt Nam hiện nay, đặc biệt là pháp luật về lao động vẫn còn nhiều bất cập, các quy định về quyền và nghĩa vụ của người lao động nói chung, đặc biệt là cán bộ, công chức, viên chức trong khu vực nhà nước còn nhiều bất hợp lý. Do đó chưa tạo được động

lực làm việc tích cực, hăng say đối với người lao động trong khu vực này. Trong thời gian tới, cần phải tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật nói chung và pháp luật về lao động nói riêng nhằm bảo đảm sự công bằng, hợp lý trong lao động cũng như trong hưởng thụ, không ngừng nâng cao động lực làm việc của người lao động, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước, tăng cường hội nhập quốc tế.

Hai nhóm chính sách thúc đẩy và duy trì nêu trên có những vai trò, ảnh hưởng khác nhau đối với động lực làm việc của CBCC. Các chính sách duy trì thường tác động đến điều kiện và môi trường làm việc. Nếu các chính sách duy trì không được thiết kế và thực hiện tốt thì sẽ làm cho CBCC bất bình, chán nản, trễ nải trong công việc; nhưng nếu chúng được đảm bảo tốt cũng không tạo được động lực và sự thoả mãn của CBCC. Ngược lại, những chính sách thúc đẩy thường tác động đến mặt tinh thần, tình cảm của người CBCC trong quá trình thực hiện công việc. Nếu các chính sách này được thiết kế và thực hiện tốt sẽ có tác dụng thúc đẩy, kích thích, tạo động lực mạnh mẽ và đem lại sự hài lòng và sự nỗ lực cao hơn trong thực thi nhiệm vụ của CBCC. Với tư cách là nhà quản lý, trước hết cần phải thường xuyên quan tâm, chú ý đến các chính sách thuộc nhóm duy trì, đảm bảo các nhu cầu cơ bản cho CBCC, nhưng như thế là chưa đủ. Nếu như chúng ta mong muốn CBCC làm việc hăng say, cần phải chăm lo, đảm bảo tốt các chính sách thúc đẩy bằng cách đáp ứng những nhu cầu bậc cao cho CBCC, đưa họ tới sự thành đạt và sự thoả mãn cao hơn. Khi CBCC không hăng say, nỗ lực làm việc thì cần phải xem lại các chính sách thúc đẩy để điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp.

1.3. Một số kinh nghiệm của nước ngoài trong việc tạo động lực cho cán bộ, công chức

1.3.1. Kinh nghiệm của Nhật Bản

Nhật Bản là một quốc gia có nền kinh tế lớn thứ 3 trên thế giới. Nói đến Nhật Bản là người ta nghĩ đến một đất nước có những bước phát triển thần kỳ

về kinh tế, đưa nước Nhật từ một nước phong kiến lạc hậu, trở thành một cường quốc hàng đầu trên thế giới. Nhật Bản có những bước phát triển thần kỳ do nhiều yếu tố, trong đó có một yếu tố đóng vai trò hết sức quan trọng đó là chính sách quản lý và sử dụng con người. Trong khuôn khổ luận án này, tác giả xin đề cập đến một số kinh nghiệm về chính sách nhân sự trong việc tạo động lực làm việc cho công chức ở Nhật Bản.

1.3.1.1. Chính sách bố trí sử dụng

Một trong những đặc điểm nổi bật trong chính sách bố trí sử dụng nhân sự của người Nhật là đó là chế độ làm việc suốt đời (cả trong các cơ quan nhà nước và các doanh nghiệp lớn). Do vậy, trong chính sách bố trí sử dụng, người Nhật rất coi trọng và tạo điều kiện cho các công chức có khả năng được luân chuyển, rèn luyện qua các vị trí công việc khác nhau; đào tạo họ trở thành những người có kiến thức tổng hợp, toàn diện, đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao, qua đó tạo cho họ các cơ hội phát triển trở thành những người lãnh đạo, quản lý giỏi. Sau khi được tuyển dụng vào làm việc trong một cơ quan, theo định kỳ người công chức sẽ được luân chuyển ngang giữa bộ phận này sang bộ phận khác, bố trí phụ trách nhiều công việc khác nhau. Mục đích của luân chuyển là giúp cho họ có thể hiểu được những công việc của các bộ phận và các thành viên có liên quan; đồng thời cũng để mọi người trong tổ chức hiểu được năng lực cũng như nhân cách của người đó. Qua đó, anh ta biết được cách phối hợp giữa các bộ phận và cá nhân có liên quan một cách tốt nhất khi được giao nhiệm vụ quản lý cao hơn. Khi những công chức bước vào độ tuổi ngoài 30, cơ quan quản lý nhân sự xem xét, nhận định, đánh giá những ai có triển vọng, có thể đảm đương được những chức vụ cao hơn trong 20 năm sau đó. Vào khoảng độ tuổi 50, một số người có thể thăng tiến trở thành lãnh đạo của các bộ ngành và địa phương, còn tất cả những người khác thì được về nghỉ hưu hoặc chuyển sang lĩnh vực hoạt động doanh nghiệp, sự nghiệp hoặc các tổ chức tư vấn, viện nghiên cứu.

1.3.1.2. Chính sách đào tạo & phát triển

Sau khi được tuyển dụng, các công chức ở Nhật Bản sẽ được đưa đi đào tạo, tập huấn ở nhiều cấp độ khác nhau. Mỗi bộ, ngành đều có chương trình đào tạo, bồi dưỡng định kỳ hàng năm, nhằm cập nhật các kiến thức về hành chính, tình hình kinh tế, chính trị của Nhật Bản và thế giới; đồng thời tạo điều kiện để công chức có dịp quan hệ với đồng nghiệp ở các đơn vị, địa phương khác nhằm học hỏi kinh nghiệm và phối hợp tốt những công việc có liên quan. Nhật Bản chú trọng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức qua thực tiễn công việc thông qua luân chuyển. Thông qua hình thức này, công chức có thể phát hiện thấy lĩnh vực công tác nào phù hợp với mình ngay khi còn trẻ. Từ đó, họ sẽ nỗ lực học tập, rèn luyện trở thành chuyên gia về lĩnh vực đó với kiến thức được trang bị khá đầy đủ về toàn bộ những công việc có liên quan. Nhật Bản đặc biệt chú trọng đến việc cập nhật, bồi dưỡng những kiến thức, thông tin mới cho đội ngũ công hành chính nhà nước; ít chú trọng đào tạo dài hạn về chuyên môn, do quan niệm rằng, người công chức đã được đào tạo khá tốt ở bậc đại học. Chính phủ Nhật Bản cho rằng cái cần thiết và quan trọng là việc cập nhật thường xuyên những kiến thức về kinh tế, chính trị, hành chính phục vụ trực tiếp cho nhiệm vụ công tác hàng ngày của người công chức nhà nước.

1.3.1.3. Chính sách đánh giá

Để xây dựng đội ngũ công chức có đủ phẩm chất, năng lực đáp ứng yêu cầu quản lý điều hành đất nước, công tác đánh giá được chú trọng ngay từ khi xem xét, lựa chọn nhằm tuyển dụng được những người ưu tú, có thể cống hiến hết mình vì lợi ích và danh dự của cơ quan, tổ chức.

* *Về nội dung đánh giá*, chính sách đánh giá của người Nhật tập trung chủ yếu vào các nội dung chủ yếu như sau:

Một là, chú trọng đánh giá thành tích công tác của công chức. Việc đánh giá không chỉ dừng lại ở thành tích cá nhân, mà thành tích của mỗi cá nhân được gắn liền với thành tích chung của tập thể cơ quan, tổ chức nơi cá nhân đó lãnh đạo, quản lý hoặc chỉ là thành viên. Do vậy, đòi hỏi người công chức vừa phải có tinh

thân trách nhiệm cá nhân cụ thể trong từng công việc; vừa phải có tinh thần đoàn kết, cộng sự, hợp tác giúp đỡ nhau cùng nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ chung của cơ quan, thay vì chỉ biết thành tích cá nhân và đề cao cá nhân.

Hai là, việc đánh giá công chức ở Nhật Bản rất coi trọng sự đánh giá và tín nhiệm của những người đồng nghiệp trong cơ quan và cả ngoài cơ quan. Vì vậy, muốn được đồng nghiệp suy tôn thì người công chức phải không ngừng phấn đấu và phát triển các mối quan hệ hợp tác không chỉ với đồng nghiệp trong cơ quan mà với cả những người đồng cấp ở ngoài cơ quan.

* *Về tiêu chí đánh giá*, công tác đánh giá công chức ở Nhật Bản thường gắn chặt với công tác quy hoạch, luân chuyển và thực hiện thông qua kết quả luân chuyển của họ. Trong đánh giá, người Nhật chú trọng 3 tiêu chí cơ bản đó là: trình độ, năng lực; kinh nghiệm làm việc và tiềm năng phát triển.

* *Về phương pháp đánh giá*, trên cơ sở các phiếu đánh giá được thiết kế bao gồm các tiêu chuẩn trên, người Nhật sử dụng phương pháp đánh giá 3 chiều: (1) Người quản lý cấp trên trực tiếp điền ý kiến đánh giá của mình vào mẫu phiếu đánh giá; (2) Bản thân công chức điền ý kiến tự đánh giá bản thân vào mẫu phiếu đánh giá. (3) Những người đồng nghiệp, đồng cấp xung quanh điền vào mẫu phiếu đánh giá. Sau đó, những phiếu đánh giá được niêm phong và gửi về cơ quan nhân sự để xử lý và thông báo kết quả đánh giá đến người quản lý trực tiếp và cho công chức.

1.3.1.4. Chính sách khen thưởng

Ngoài tiền lương, công chức Nhật Bản còn được nhận tiền thưởng 2 lần trong 1 năm với mức tiền thưởng tương ứng với 5 tháng lương. Tiền thưởng của công chức cũng luôn được điều chỉnh tăng thêm ngang bằng với mức tiền thưởng trong khu vực tư nhân.

Ở Nhật Bản chính sách thăng thưởng được quy định theo thâm niên công tác. Chế độ làm việc suốt đời cho một cơ quan và chế độ thăng thưởng theo

thâm niên công tác không chỉ là chính sách nhân sự của các cơ quan hành chính nhà nước, mà còn là nền kinh doanh “kiểu Nhật Bản” của các công ty tư nhân. Chế độ này có ưu điểm là bồi dưỡng được ý thức coi cơ quan là nhà, gắn kết được người công chức với cơ quan đồng thời trên cả 2 phương diện: cộng đồng làm việc và cộng đồng sinh sống. Có thể nói với chính sách nhân sự này, người Nhật Bản được đánh giá là có mức độ trung thành phục vụ một cơ quan (hay công ty) cao nhất so với các nước khác.

1.3.1.5. Chính sách tiền lương

Chế độ tiền lương và phụ cấp của công chức nhà nước được quy định theo nguyên tắc tương đương với tiền lương ở khu vực tư nhân. Căn cứ vào tình hình phát triển kinh tế của đất nước, hàng năm Nhật Bản điều chỉnh mức lương của công chức trong các cơ quan nhà nước tương đương với mức trả công lao động tại khu vực kinh tế tư nhân. Tiền lương của công chức được tăng 12 tháng 1 lần. Những người đã kề cận tuổi nghỉ hưu, không thực hiện chế độ tăng lương.

1.3.2. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ

Hoa Kỳ là quốc gia có nền kinh tế lớn nhất thế giới. Khác với nhiều nước tư bản phát triển nền công vụ dựa trên hệ thống chức nghiệp (career system), nền công vụ Hoa Kỳ được xây dựng trên nền tảng hệ thống việc làm (job system) - nhấn mạnh vào công việc chứ không nhấn mạnh vào người đảm nhận chức vụ. Các chính sách nhân sự chủ yếu đối với công chức như: bố trí sử dụng, đánh giá xếp loại, đào tạo & phát triển, khen thưởng... của Hoa Kỳ đều được thiết kế dựa trên cơ sở chế độ xét công trạng, căn cứ vào thành tích, kết quả công tác là chủ yếu.

1.3.2.1. Chính sách bố trí sử dụng

Chính sách bố trí sử dụng công chức được thiết kế theo một hệ thống mở, tạo sự liên thông về nhân sự giữa khu vực công và khu vực tư. Nhìn chung,

đội ngũ công chức Hoa Kỳ không mang tính ổn định thường xuyên, mà tồn tại một cơ chế thải loại trong chế độ sử dụng. Người Mỹ quan niệm, nếu một công chức giữ mãi một chức vụ, thì lợi ích kinh nghiệm của họ thu được có xu hướng giảm dần và không bù đắp được những điều bất lợi khác. Trong bố trí sử dụng công chức, các cơ quan hành chính Hoa Kỳ được chủ động tuyển chọn và sử dụng những chuyên gia chuyên sâu theo từng lĩnh vực, đặc biệt chú trọng đến chuyên môn, kinh nghiệm cần thiết cho công việc, không hạn chế học vấn và tuổi tác. Luật cải cách chế độ công chức năm 1978 của Chính phủ Hoa Kỳ, quy định một số nguyên tắc cơ bản trong bố trí sử dụng đối với công chức nhà nước, đó là:

(1) Tất cả mọi công chức, viên chức nhà nước đều phải trải qua một kỳ thi tuyển công bằng và công khai; mọi quyết định tuyển dụng và đề bạt chỉ căn cứ vào năng lực, kiến thức chuyên môn cần thiết cho công việc;

(2) Kết quả công việc như nhau thì có sự đối đãi như nhau, đối với những người có những thành tích xuất sắc thì được khen thưởng thoả đáng;

(3) Những người đạt thành tích công tác tốt sẽ được hoan nghênh, nếu thành tích công tác không tốt cần phải sửa đổi, nếu người đó không muốn hoặc không tự sửa đổi để đạt được tiêu chuẩn công việc đã quy định thì sẽ bị miễn chức hoặc sa thải.

1.3.2.2. Chính sách đào tạo và phát triển

Theo Luật Đào tạo, Bồi dưỡng công chức của Chính phủ (1958), Hoa Kỳ có 4 hình thức đào tạo công chức: (1) Cơ quan tự đào tạo, bồi dưỡng: do cơ quan tự tổ chức; (2) Đào tạo chính quy: do Hội đồng công chức chịu trách nhiệm; (3) Đào tạo tại chức: do Hội đồng công chức hoặc các ngành hợp tác với các trường đại học để liên kết đào tạo; (4) Bồi dưỡng tại chức: là hình thức bồi dưỡng tại chỗ, công chức vừa làm việc vừa học tập các kiến thức nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu công việc.

Hoa Kỳ chú trọng việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quan chức hành chính cao cấp. Đối với các công chức hành chính cao cấp, định kỳ được đào tạo bồi dưỡng tại các trường đại học, các học viện danh tiếng. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng tập trung vào việc hình thành và phát triển các năng lực cơ bản cần thiết như: năng lực lãnh đạo con người; năng lực đạt được kết quả, mục tiêu đề ra; năng lực nhạy bén trong kinh tế thị trường; năng lực thiết lập liên minh và kênh giao tiếp ...

1.3.2.3. Chính sách đánh giá

Hoa Kỳ thực hiện việc kiểm tra, đánh giá công chức theo *chế độ kiểm tra thành tích công tác*. Chế độ này quy định phải định ra tiêu chuẩn công việc cụ thể đối với từng vị trí công việc, chức vụ cụ thể. Căn cứ vào tiêu chuẩn công việc cụ thể của từng vị trí chức danh để đánh giá một cách khách quan kết quả thực hiện công việc của từng công chức. Tiêu chuẩn công việc là do người lãnh đạo cùng với nhân viên phân tích công việc định ra, bao gồm các tiêu chuẩn cụ thể về các mặt như: số lượng công việc, chất lượng công việc, trình độ, năng lực thích ứng với công việc.

Việc đánh giá thành tích công tác đối với công chức được thực hiện hàng năm. Kết quả đánh giá thành tích công tác của công chức được phân làm 3 mức: tốt, khá và kém. Mức thành tích tốt là kết quả công tác hoàn thành vượt mức quy định. Mức kém là không đạt tiêu chuẩn quy định. Kết quả đánh giá được sử dụng làm căn cứ để bố trí sử dụng và thực hiện chế độ đãi ngộ. Nếu thành tích đạt loại tốt sẽ được nâng 1 bậc lương; nếu thành tích đạt loại kém có thể bị hạ bậc, miễn chức hoặc sa thải.

1.3.2.4. Chính sách khen thưởng

Chính sách khen thưởng của Hoa Kỳ dựa trên nền tảng chế độ công trạng. Những người có kết quả công việc như nhau thì có sự đối đãi như nhau. Đối với những người có những thành tích xuất sắc thì sẽ được khen thưởng thoả đáng. Những người đạt thành tích công tác tốt sẽ được hoan nghênh. Những người có thành tích công tác không tốt cần phải sửa đổi, nếu người đó

không muốn hoặc không tự sửa đổi để đạt được tiêu chuẩn công việc đã quy định thì sẽ bị miễn chức hoặc sa thải.

1.3.2.5. Chính sách tiền lương

Hoa Kỳ thực hiện chính sách tiền lương theo công trạng. Tiền lương của công chức được chia làm 2 phần: một phần là lương cơ bản (phần cứng), một phần là tiền lương có tính khích lệ (phần mềm). Phần tiền lương có tính khích lệ này chủ yếu căn cứ vào thành tích công tác của công chức để quyết định.

1.3.3. Kinh nghiệm của Trung Quốc

Trong gần ba thập kỷ qua, Trung Quốc thực hiện công cuộc cải cách mở cửa và đã thu được những thành tựu to lớn: tốc độ tăng trưởng liên tục nhiều năm đạt trên 10%; đưa Trung Quốc trở thành quốc gia có nền kinh tế lớn thứ 2 trên thế giới. Để thu được những thành tựu to lớn nêu trên, Trung Quốc có những chính sách quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả. Trong khuôn khổ luận án này, xin đề cập một số kinh nghiệm về chính sách tạo động lực làm việc cho CBCC ở Trung Quốc .

1.3.3.1. Chính sách bố trí sử dụng

Chính sách bố trí sử dụng của Trung Quốc dựa trên cơ sở chế độ “biên chế”, mang tính ổn định cao, tạo khả năng làm việc lâu dài đối với CBCC. Khi đã được tuyển dụng vào cơ quan Đảng, Nhà nước, hầu hết CBCC sẽ được làm việc cho đến khi đủ điều kiện nghỉ hưu (nếu không vi phạm pháp luật dẫn đến kỷ luật buộc thôi việc). Đảng Cộng sản Trung Quốc thống nhất lãnh đạo và quản lý công tác cán bộ. Tất cả mọi khâu trong công tác cán bộ đều do tập thể cấp uỷ thảo luận, quyết định theo nguyên tắc tập trung dân chủ. Vai trò trách nhiệm và thẩm quyền của người đứng đầu cơ quan, tổ chức trong công tác cán bộ đều phục tùng nguyên tắc tập thể lãnh đạo. Tuy nhiên, trong quá trình cải cách mở cửa, chế độ công vụ, công chức của Trung Quốc từng bước chuyển dần sang cơ chế mở, có độ thích ứng ngày càng cao hơn đối với yêu cầu của nền kinh tế thị trường. Sau 30 năm cải cách, bước đầu đã phá vỡ tính khép kín

của chế độ công vụ, tạo sự liên thông giữa khu vực công và khu vực tư. Thực hiện chế độ luân chuyển CBCC lãnh đạo ở một số vị trí, chức vụ trong bộ máy đảng, chính quyền. Chính sách thu hút nhân tài vào làm việc trong các cơ quan công quyền đang được Trung Quốc thực thi có kết quả tốt.

1.3.3.2. Chính sách đào tạo & phát triển

Công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCC ở Trung Quốc được thực hiện theo hai hệ thống: hệ thống trường Đảng và hệ thống các trường hành chính. Các trường Đảng tập trung đào tạo, bồi dưỡng CBCC về kiến thức lý luận về chủ nghĩa xã hội mang màu sắc Trung Quốc. Các trường hành chính tập trung đào tạo, bồi dưỡng CBCC về các năng lực chuyên môn. Có hai hình thức đào tạo, bồi dưỡng CBCC chủ yếu đó là: đào tạo chính quy và bồi dưỡng ngắn hạn. Đào tạo chính quy áp dụng cho các công chức mới được tuyển dụng. Số công chức này được tuyển chọn từ những sinh viên tốt nghiệp khá giỏi từ các trường đại học uy tín để đào tạo bồi dưỡng thành những công chức đương nhiệm. Thời gian đào tạo là 2 năm: một năm thực tập ở địa phương và một năm sau đó về học tại Học viện hành chính Quốc gia. Bồi dưỡng ngắn hạn áp dụng cho tất cả các công chức đương nhiệm nhằm cập nhật kiến thức để đáp ứng yêu cầu công việc.

Việc đào tạo, bồi dưỡng mang tính bắt buộc cho mọi đối tượng CBCC. Ví dụ, ở cấp tỉnh, cán bộ trước khi được đề bạt trong vòng 5 năm phải có 3 tháng đào tạo tách khỏi công việc. Tất cả các cán bộ khác, trong một năm phải có ít nhất 12 ngày tham gia các khoá bồi dưỡng.

1.3.3.3. Chính sách đánh giá

Trong nhận thức của người Trung Quốc, CBCC là những người có địa vị, uy tín, được xã hội tôn vinh. Những người được làm việc trong hệ thống công vụ là một niềm tự hào và vinh dự lớn. Do vậy, xã hội Trung Quốc cũng có những yêu cầu, đòi hỏi ở người CBCC rất cao.

* *Nội dung đánh giá:* theo quy định hiện hành, việc xem xét đánh giá đối với CBCC ở Trung Quốc căn cứ vào 5 tiêu chuẩn cơ bản là: Đức, Năng, Cần, Tích, Liêm.

- (1) Đức: chỉ những biểu hiện về phẩm chất chính trị, thái độ, đạo đức của CBCC;
- (2) Năng: chỉ năng lực công tác và tri thức về chuyên môn, nghiệp vụ của CBCC;
- (3) Cần: chỉ sự cần cù, nỗ lực, say mê yêu mến nghề nghiệp của CBCC;
- (4) Tích: chỉ thành tích công tác, bao gồm cả số lượng, chất lượng và hiệu suất công tác của CBCC;
- (5) Liêm: chỉ sự liêm khiết, chính trực, không tham nhũng của CBCC.

Trong 5 nội dung trên, trọng điểm đánh giá là thành tích công tác của CBCC.

* *Hình thức đánh giá:* ở Trung Quốc có hai hình thức đánh giá chủ yếu đó là: đánh giá thường xuyên, định kỳ và khảo sát đánh giá mang tính đột xuất. Trong đó, hình thức khảo sát đánh giá được đặc biệt coi trọng.

Việc khảo sát đánh giá được tiến hành bởi các đội công tác, do Ban Tổ chức của cấp uỷ chủ trì với sự phối hợp của các ban, cơ quan khác có liên quan. Thông thường, một CBCC giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý, mỗi nhiệm kỳ công tác phải trải qua ít nhất 3 lần khảo sát: (1) trước khi bổ nhiệm, (2) giữa nhiệm kỳ, và (3) kết thúc nhiệm kỳ.

Ngoài ra, ở Trung Quốc còn có một hình thức đánh giá khác được gọi là tuần thị (tuần tra) để tiến hành các cuộc đánh giá mang tính đột xuất. Căn cứ tình hình thực tế, Ban Tổ chức cấp uỷ có thể thành lập các tổ Tuần thị gồm những thành viên của Ban Tổ chức và các bộ phận khác có liên quan.

* *Phương pháp đánh giá:* kết hợp giữa đánh giá của lãnh đạo với đánh giá của quần chúng; giữa đánh giá định kỳ theo niên độ với đánh giá bình thường hàng ngày; đánh giá bình thường với khảo sát đánh giá.

* *Kết quả đánh giá,* được phân làm 4 mức độ: ưu tú (xuất sắc), đạt tiêu chuẩn, cơ bản đạt tiêu chuẩn, không đạt tiêu chuẩn hay không tương xứng với chức vụ. Căn cứ vào kết quả đánh giá, cơ quan quản lý cán bộ thực hiện việc khen thưởng, đào tạo, tăng lương, thăng chức, giáng chức.

1.3.3.4. Chính sách khen thưởng

Việc khen thưởng đối với CBCC được thực hiện dựa vào thành tích công tác qua kết quả đánh giá. Tùy theo thành tích công tác dựa theo kết quả đánh giá định kỳ hằng năm và đột xuất: những người được đánh giá là ưu tú hoặc được đánh giá là tương xứng với chức vụ trở lên, sẽ được nâng bậc lương trước thời hạn, nâng ngạch, thưởng bằng tiền hoặc được xem xét để thăng chức. Ngược lại, những cán bộ được đánh giá là không tương xứng sẽ bị điều chuyển công tác, giáng chức, miễn chức hoặc về hưu.

1.3.4. Một số bài học qua nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế về chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã

Qua nghiên cứu chính sách nhân sự của các nước: Nhật Bản, Hoa Kỳ và Trung Quốc, tác giả xin rút ra một số kinh nghiệm quốc tế về chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã như sau:

1.3.4.1. Về chính sách bố trí sử dụng

Để việc bố trí sử dụng CBCC cấp xã có hiệu quả, trước hết cần phải quan tâm xây dựng một hệ thống các vị trí chức danh, chức vụ phù hợp trong từng tổ chức, cơ quan thuộc bộ máy chính quyền cấp xã. Mỗi vị trí chức danh, chức vụ cần có bảng mô tả công việc gắn với yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, đạo đức công vụ, quy trình thăng tiến và chế độ đãi ngộ phù hợp. Trên cơ sở hệ thống các vị trí chức danh, chức vụ và bản mô tả công việc của từng vị trí công tác, các cơ quan quản lý nhân sự căn cứ vào năng lực sở trường, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp của từng CBCC để tuyển chọn, bố trí sử dụng vào các vị trí phù hợp, tạo động lực làm việc tốt nhất cho CBCC. Tiếp đến, trong quá trình bố trí sử dụng cần xem xét, đánh giá tiềm năng công tác của từng CBCC, xây dựng quy hoạch, lộ trình phát triển, thăng tiến và thực hiện luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng, phát hiện những cá nhân ưu tú để đề bạt, bổ nhiệm vào các vị trí chức danh phù hợp. Và cuối cùng, quá trình bố trí sử dụng cần đảm bảo sự ổn định tương đối của đội ngũ CBCC; đồng thời cần thiết lập cơ chế thải loại những CBCC không đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; tạo sự liên thông giữa chính quyền cấp xã với chính

quyền cấp trên, giữa khu vực công và khu vực tư, nhằm thu hút được những người tài giỏi, ưu tú vào làm việc cho bộ máy chính quyền cấp xã và tạo nguồn cho CBCC cấp trên.

1.3.4.2. Về chính sách đào tạo và phát triển

Qua kinh nghiệm của các nước cho thấy, hầu hết các nước đều rất quan tâm đến chính sách đào tạo và phát triển cho đội ngũ CBCC. Trong hệ thống hành chính của Việt Nam, chính quyền cấp xã là cấp chính quyền thấp nhất và trực tiếp với nhân dân. Tuy vậy, do nhiều lý do CBCC cấp xã thường ít được quan tâm tạo điều kiện đào tạo và phát triển nhất. CBCC cấp xã hiện nay phần lớn còn thiếu nhiều kiến thức chuyên môn, kỹ năng thực hiện công việc. Điều này, một mặt, hạn chế hiệu quả công tác trước mắt; mặt khác cũng hạn chế khả năng phát triển, trưởng thành của CBCC cấp xã trong tương lai. Do vậy, thời gian tới cần tạo nhiều cơ hội cho cho CBCC cấp xã được đào tạo và phát triển. Chương trình nội dung cần đổi mới theo hướng đào tạo theo chức danh, hạn chế lý thuyết, tăng cường kỹ năng thực hành.

1.3.4.3. Về chính sách đánh giá CBCC

Chính sách đánh giá là một trong những chính sách được hầu hết các nước đặc biệt chú trọng. Trong đánh giá cần căn cứ vào những yêu cầu, tiêu chuẩn được quy định cụ thể, rõ ràng theo từng công việc của từng chức danh CBCC. Nội dung đánh giá cần chú trọng 3 khía cạnh cơ bản đó là: số lượng công việc, chất lượng công việc và tiềm năng phát triển của CBCC. Cần kết hợp nhiều hình thức và phương pháp đánh giá khác nhau: CBCC tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và đánh giá của người đứng đầu trực tiếp quản lý; trong đó cần đề cao trách nhiệm và chú trọng ý kiến đánh giá của người đứng đầu, quản lý trực tiếp.

1.3.4.4. Về chính sách khen thưởng

Để tạo động lực, khuyến khích động viên kịp thời những người có thành tích xuất sắc và thu hút những người ưu tú làm việc trong nền công vụ, chính phủ các nước rất chú trọng và quan tâm đến chính sách khen thưởng. Một

trong những nguyên tắc khen thưởng được hầu hết các nước thực hiện là: khen thưởng dựa vào thành tích, công trạng. Những người có kết quả công việc như nhau thì có sự đối đãi như nhau. Đối với những người có những thành tích xuất sắc thì sẽ được khen thưởng thoả đáng. Những người có thành tích công tác không tốt sẽ bị miễn chức hoặc sa thải. Về hình thức khen thưởng, cần kết hợp hài hoà giữa các hình thức vinh danh, khen thưởng bằng tiền và hiện vật. Mức khen thưởng phải tương xứng với kết quả và giá trị thành tích của CBCCC đạt được. Việc khen thưởng cần kết hợp giữa khen thưởng định kỳ và đột xuất, dựa trên kết quả đánh giá cụ thể.

1.3.4.5. Về chính sách tiền lương

Chính sách tiền lương đối với công chức được các nước đặc biệt quan tâm. Hầu hết các nước phát triển đều thực hiện trả lương theo thị trường, đảm bảo công chức trong các cơ quan nhà nước có mức tiền lương tương đương hoặc cao hơn mức lương của các khu vực kinh doanh và dịch vụ. Cơ chế trả lương cho công chức thực hiện theo chế độ công trạng. Tiền lương của công chức được chia làm 2 phần: một phần là lương cơ bản (phần cứng), một phần là tiền lương có tính khích lệ (phần mềm). Phần tiền lương có tính khích lệ này chủ yếu căn cứ vào thành tích công tác của công chức để quyết định. [32]

CHƯƠNG 2

**THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC VÀ CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC
CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CẤP XÃ (NGHIÊN CỨU TRÊN
ĐỊA BÀN TỈNH NGHỆ AN)**

Để nghiên cứu, đánh giá thực trạng động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã, tác giả đã thiết kế bảng hỏi để thu thập các thông tin cần thiết. Căn cứ quy mô tổng thể, phương sai, độ lệch chuẩn của các nghiên cứu trước đây và kinh nghiệm của các chuyên gia, tác giả xác định quy mô mẫu là 500 phiếu điều tra. Địa bàn điều tra được thực hiện tại 20 huyện, thành phố, thị xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An; mỗi huyện, thành phố, thị xã tổ chức điều tra tại 2 xã. Đối tượng điều tra bao gồm: cán bộ quản lý nhân sự ở cấp huyện; CBCC cấp xã và người dân. Sau khi tổ chức điều tra, tác giả thu được 482 phiếu (đạt 96,4%). Các phiếu điều tra thu được, sau khi kiểm tra làm sạch, loại bỏ những phiếu không phù hợp, còn lại 471 phiếu (đạt 94,2%) được xử lý bằng máy tính với sự trợ giúp của phần mềm SPSS version 16 for windows. Kết quả xử lý số liệu điều tra cho thấy một bức tranh tổng thể về thực trạng động lực và chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã như sau:

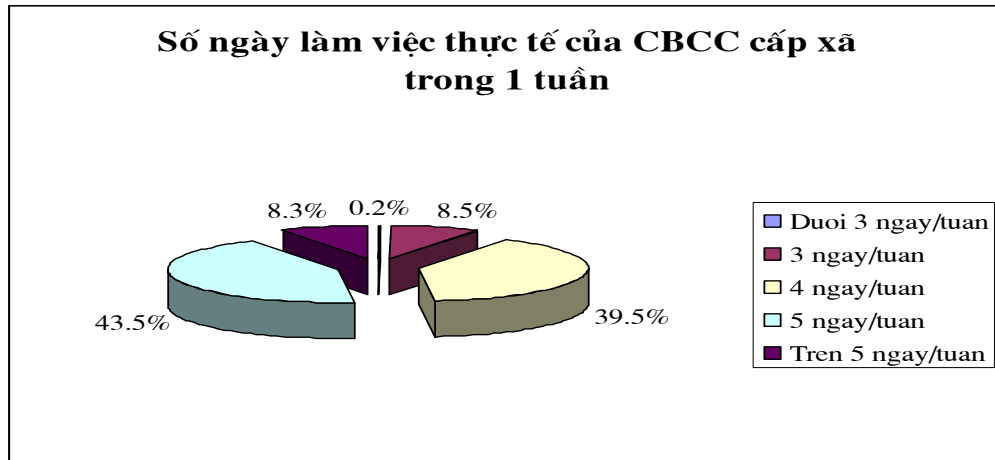
2.1. Thực trạng động lực của CBCC cấp xã

2.1.1. Tình hình sử dụng thời gian làm việc

Kết quả điều tra cho thấy, CBCC cấp xã sử dụng thời gian làm việc chưa đảm bảo cả về số lượng và chất lượng.

2.1.1.1. Số ngày làm việc trong tuần

Theo quy định của Nhà nước hiện hành, thời gian làm việc của CBCC cấp xã là 5 ngày một tuần. Song, qua điều tra thực tế, số ngày làm việc thực tế bình quân của CBCC xã trong một tuần chỉ đạt 4,5 ngày (đạt 90% thời gian theo quy định). (Xem biểu đồ 2.1)

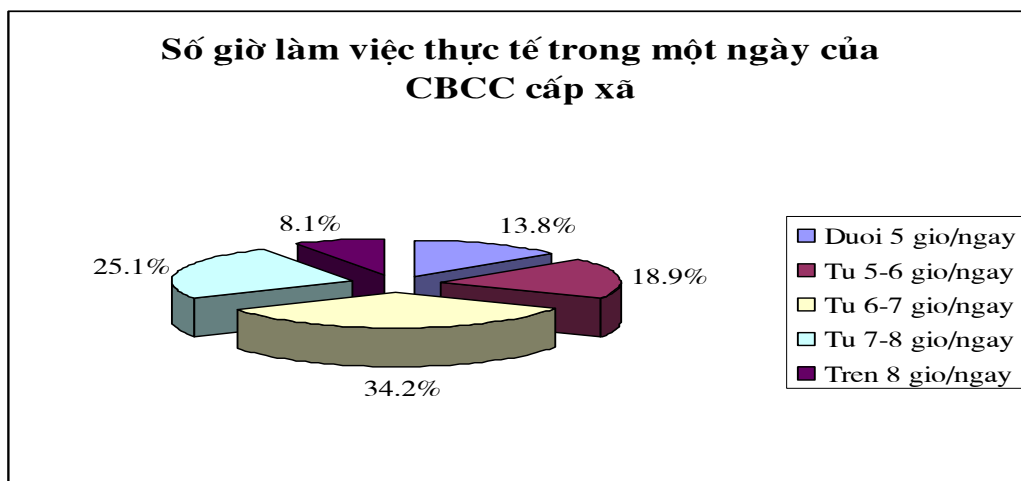


Biểu đồ 2.1. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Qua Biểu đồ 2.1. ta thấy: có 8,5% CBCC cấp xã làm việc 3 ngày trong một tuần, 39,5% làm việc 4 ngày trong một tuần, 43,5% làm việc 5 ngày một tuần và 8,3% làm việc trên 5 ngày trong một tuần.

2.1.1.2. Số giờ làm việc trong ngày

Theo quy định của Nhà nước hiện hành, thời gian làm việc một ngày của CBCC cấp xã là 8 giờ. Song, qua điều tra thực tế, số giờ làm việc thực tế bình quân của CBCC xã là 6 giờ/ngày, khoảng 27 giờ/tuần, chỉ đạt 67,5% thời gian làm việc theo quy định. (Xem biểu đồ 2.2)

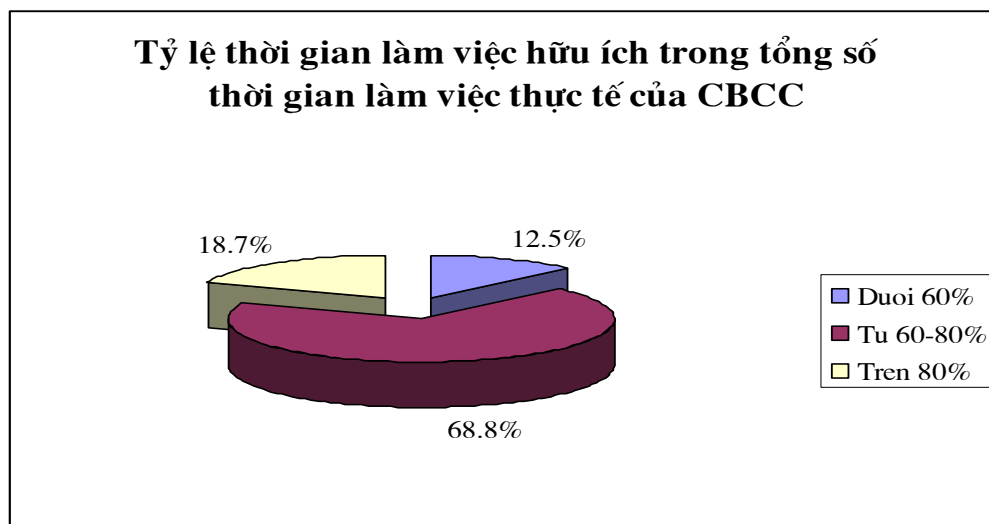


Biểu đồ 2.2. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Qua Biểu đồ 2.2. cho thấy: có 13,8% CBCC làm việc dưới 5 giờ một ngày; 18,9% CBCC làm việc từ 5-6 giờ một ngày; 34,2% CBCC làm việc 6-7 giờ một ngày; 25,1% CBCC làm việc 7-8 giờ và 8,1% làm việc trên 8 giờ một ngày.

2.1.1.3. Tỷ lệ thời gian làm việc hữu ích của CBCC

Trong tổng số thời gian thực tế làm việc của CBCC, thì tỷ lệ thời gian làm việc hữu ích của CBCC chỉ đạt bình quân khoảng 70%. (Xem biểu đồ 2.3)

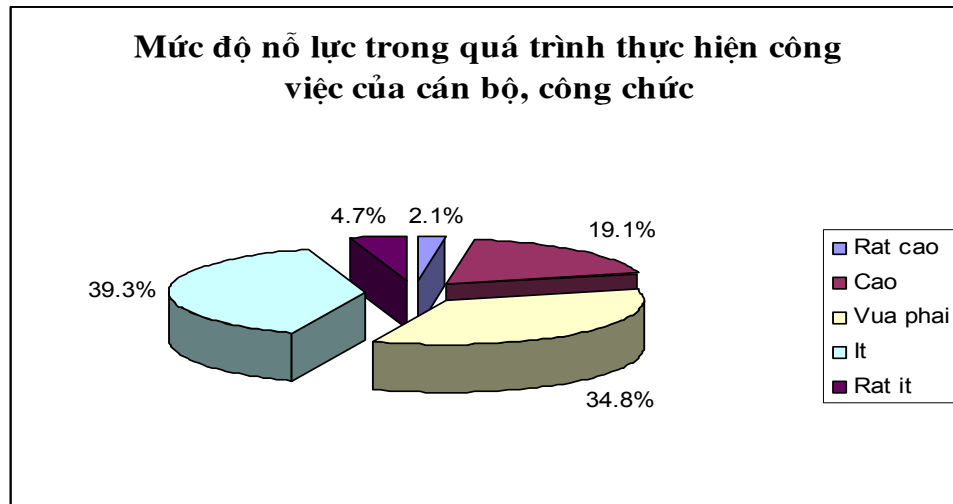


Biểu đồ 2.3. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.3. cho thấy, trong số những người được hỏi: có 12,5% ý kiến cho rằng tỷ lệ thời gian làm việc hữu ích của CBCC dưới 60%; có 68,8% ý kiến cho rằng tỷ lệ thời gian làm việc hữu ích của CBCC đạt khoảng 60-80%; chỉ có 18,7% ý kiến cho rằng tỷ lệ thời gian làm việc hữu ích của CBCC trên đạt 80%.

2.1.2. Mức độ nỗ lực làm việc của CBCC

Kết quả điều tra cũng cho thấy, CBCC chưa có sự nỗ lực cao trong quá trình làm việc. (Xem biểu đồ 2.4)

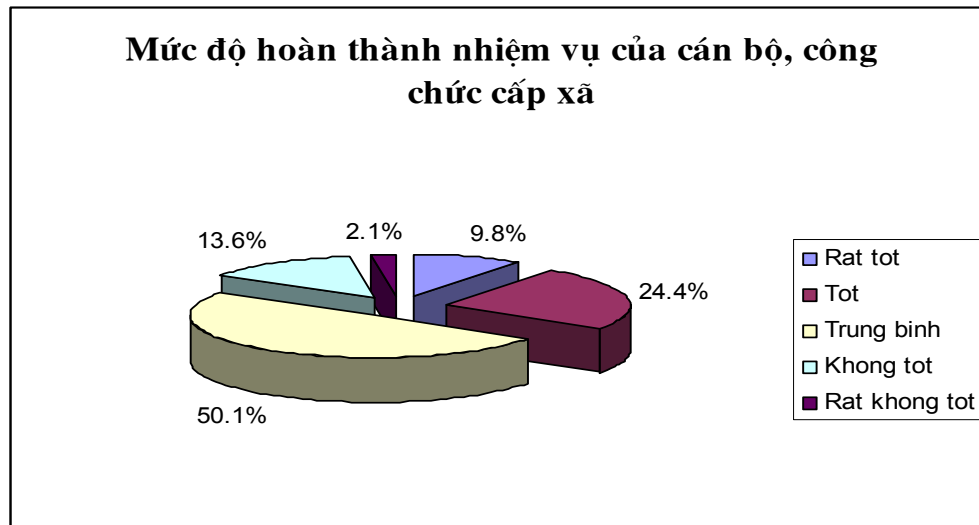


Biểu đồ 2.4. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.4. cho thấy, trong số CBCC cấp xã được hỏi: chỉ có 2,1% cho rằng CBCC nỗ lực rất cao trong quá trình làm việc; 19,1% trả lời nỗ lực cao; 34,8% trả lời nỗ lực vừa phải; 39,3% trả lời nỗ lực ít và 4,7% trả lời nỗ lực rất ít.

2.1.3. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC

Kết quả điều tra cho thấy, mức độ hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao của CBCC cũng không cao. (Xem biểu đồ 2.5)

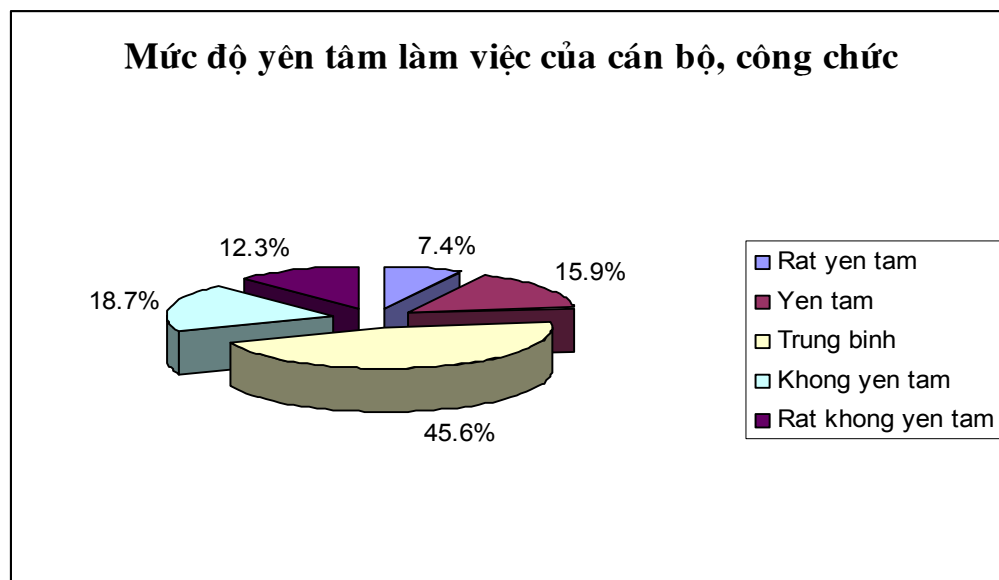


Biểu đồ 2.5. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Qua Biểu đồ 2.5. cho thấy, trong số CBCC xã được hỏi chỉ có 9,8% trả lời là hoàn thành rất tốt nhiệm vụ; 24,4% trả lời là hoàn thành tốt; trong khi đó có 50,1% trả lời hoàn thành ở mức độ trung bình; 13,6% trả lời không hoàn thành tốt và 2,1% trả lời là hoàn thành rất không tốt.

2.1.4. Mức độ yên tâm làm việc của CBCC

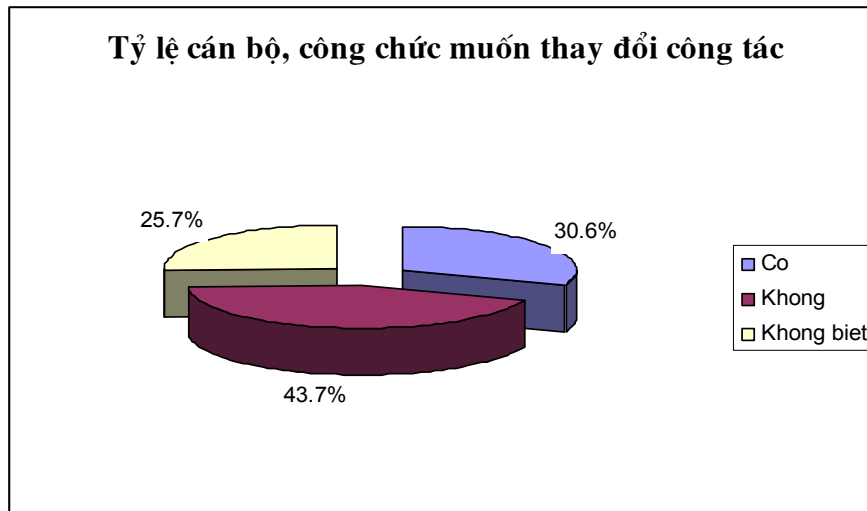
Kết quả điều tra cho thấy, phần lớn CBCC cấp xã chưa thực sự yên tâm với các vị trí công tác hiện nay. (Xem biểu đồ 2.6)



Biểu đồ 2.6. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.6. cho thấy: chỉ có 7,4% CBCC được hỏi trả lời là rất yên tâm; 15,9 % trả lời là yên tâm; trong khi đó có đến 45,6 % trả lời là trung bình; 18,7% trả lời không yên tâm và 12,3 % trả lời là rất không yên tâm.

Đáng chú ý là trong số CBCC cấp xã được hỏi chỉ có 43,7% trả lời không có ý định thay đổi công tác; trong khi đó có tới 30,6% CBCC được hỏi thể hiện rõ ý định muốn rời bỏ vị trí công tác hiện nay và 25,7% đang còn lưỡng lự, chưa thể hiện rõ ý định. (Xem biểu đồ 2.7)



Biểu đồ 2.7. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Nhận xét: từ kết quả phân tích trên cho thấy, phần lớn CBCC cấp xã sử dụng chưa tốt thời gian làm việc theo quy định, thiếu sự nỗ lực trong thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ còn thấp, chưa yên tâm với vị trí, nhiệm vụ công tác được giao. Trong đó, đáng chú ý là đã có một bộ phận CBCC cấp xã muốn rời bỏ vị trí công tác hiện nay. Tất cả những điều đó đã nói lên rằng: động lực làm việc của CBCC cấp xã hiện nay không cao.

2.2. Thực trạng các chính sách tác động đến động lực của cán bộ, công chức cấp xã

Như đã đề cập ở Chương 1, động lực của CBCC chịu ảnh hưởng của 2 nhóm yếu tố: nhóm yếu tố thúc đẩy và nhóm yếu tố duy trì. Để làm rõ nguyên nhân tại sao CBCC cấp xã hiện nay thiếu động lực làm việc, tác giả đã tiến hành khảo sát, nghiên cứu đánh giá thực trạng các chính sách thúc đẩy (tác động lên các yếu tố thúc đẩy) và các chính sách duy trì (tác động lên các yếu tố duy trì) đối với CBCC cấp xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An.

2.2.1. Thực trạng chính sách thúc đẩy

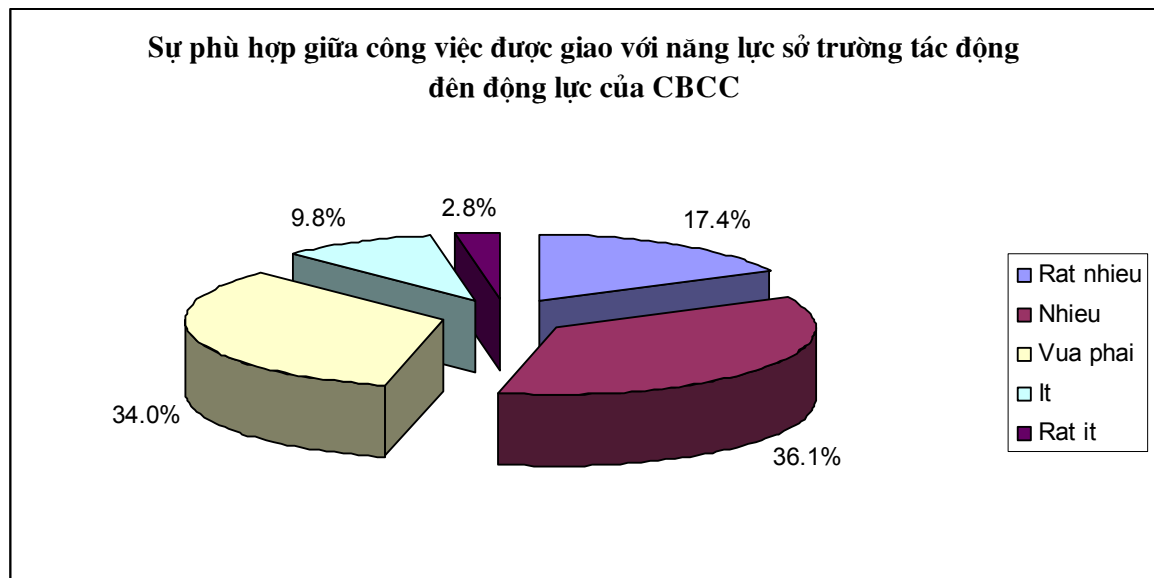
Luận án tập trung nghiên cứu, đánh giá một số chính sách chủ yếu như: chính sách bố trí sử dụng; chính sách đánh giá, chính sách đào tạo & phát triển, chính sách khen thưởng đối với cán bộ, công chức ...

2.2.1.1. Chính sách bố trí sử dụng

Chính sách bố trí sử dụng là một trong những chính sách tạo động lực cơ bản, tác động lên các yếu tố về bản thân công việc đảm nhận của CBCC. Để đánh giá thực trạng chính sách bố trí, sử dụng đối với CBCC cấp xã hiện nay, tác giả lần lượt xem xét từng khía cạnh cụ thể trong chính sách bố trí sử dụng như: sự phù hợp giữa công việc được giao với năng lực sở trường của CBCC; sự thách thức trong công việc và cơ hội phát triển của CBCC.

❖ Sự phù hợp giữa công việc với năng lực sở trường của CBCC

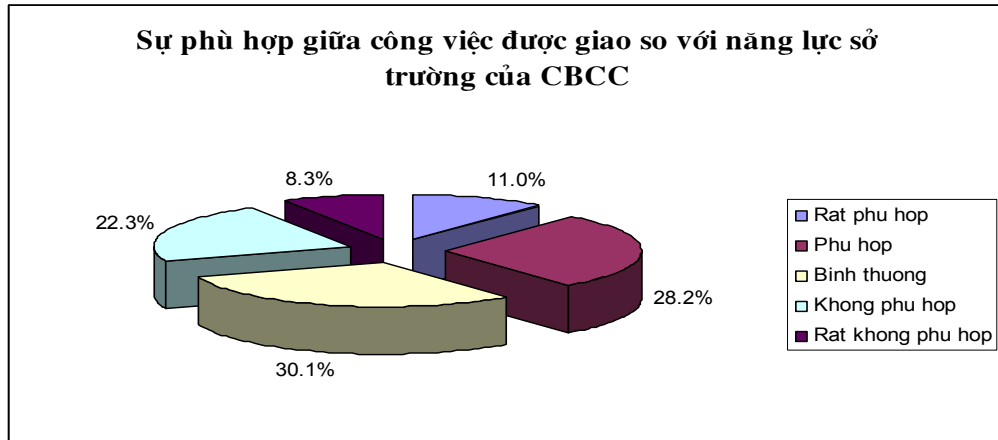
Kết quả điều tra đã khẳng định công việc được giao phù hợp với năng lực sở trường là một yếu tố ảnh hưởng nhiều tới động lực làm việc của CBCC. (xem biểu đồ 2.8)



Biểu đồ 2.8. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.8. cho thấy, trong số những người được hỏi, công việc được giao phù hợp với năng lực sở trường có tác động như thế nào đến động lực làm việc của CBCC: có 17,4% ý kiến trả lời có tác động rất nhiều; 36,1% ý kiến trả lời có tác động nhiều; 34,0% ý kiến trả lời tác động vừa phải; chỉ có 9,8% trả lời tác động ít và 2,8% trả lời có tác động rất ít.

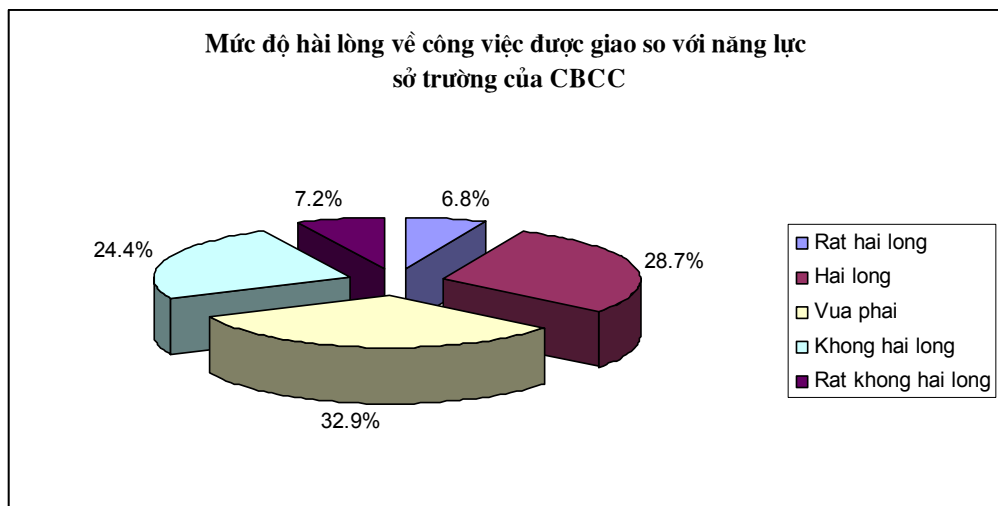
Tuy vậy, chính sách bố trí, sử dụng CBCC hiện nay cũng chưa thật quan tâm, chú ý nhiều đến khía cạnh này. (xem biểu đồ 2.9)



Biểu đồ 2.9. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.9. cho thấy, trong số CBCC được hỏi: chỉ có 11,0% trả lời công việc được giao rất phù hợp; 28,2% trả lời công việc được giao phù hợp; 30,1% trả lời phù hợp ở mức độ vừa phải; trong khi có đến 22,3% trả lời không phù hợp và 8,3% trả lời là rất không phù hợp.

Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của CBCC đối với công việc được giao hiện nay cũng cho kết quả tương tự. (xem biểu đồ 2.10)

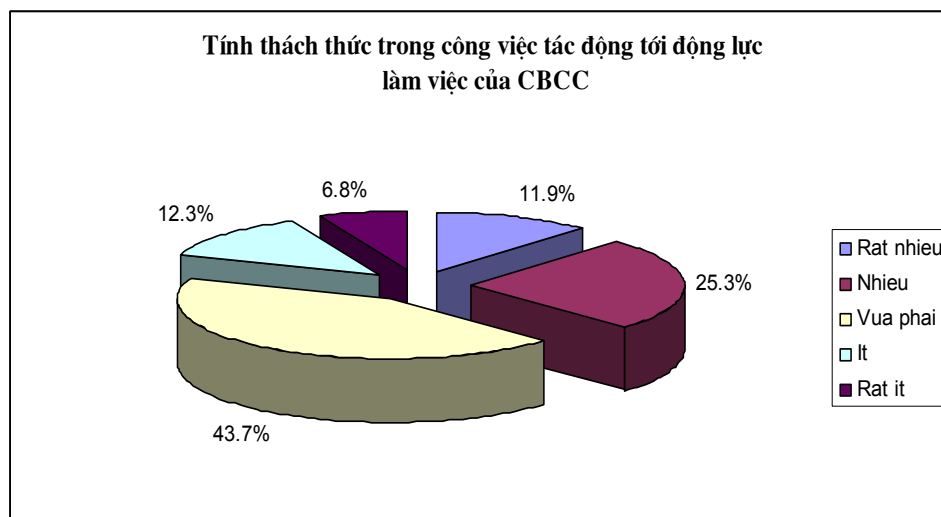


Biểu đồ 2.10. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.10. cho thấy: chỉ có 6,8% ý kiến trả lời rất hài lòng về công việc được giao; 28,7% ý kiến trả lời hài lòng; 32,9% ý kiến trả lời hài lòng ở mức độ vừa phải; 24,4% ý kiến trả lời không hài lòng và 7,2% ý kiến trả lời rất không hài lòng.

❖ *Sự thách thức trong công việc*

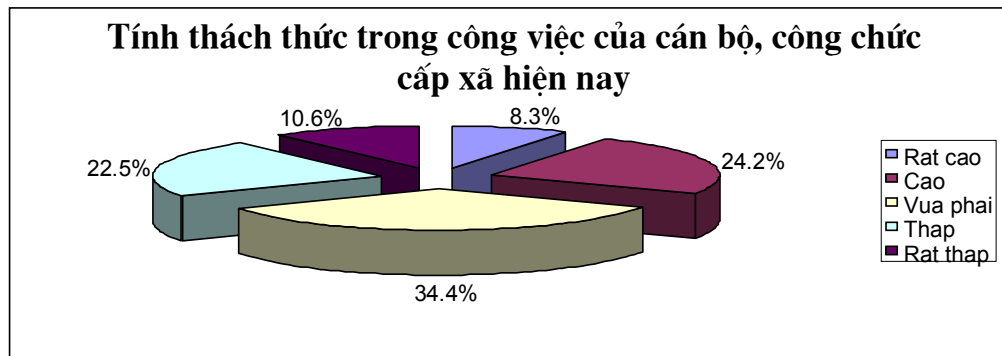
Công việc được giao mang tính thách thức cũng là yếu tố có tác động nhiều đến động lực làm việc của CBCC. (xem biểu đồ 2.11)



Biểu đồ 2.11. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Kết quả phân tích số liệu điều tra cho thấy: trong số CBCC cấp xã được hỏi có 11,9% trả lời công việc được giao mang tính thách thức có tác động rất nhiều đến động lực làm việc của CBCC; 25,3% trả lời công việc được giao mang tính thách thức có tác động nhiều đến động lực làm việc của CBCC; 43,7% trả lời công việc được giao mang tính thách thức có tác động vừa phải đến động lực làm việc của CBCC; chỉ có 12,3% trả lời có tác động ít và 6,8% trả lời tác động rất ít đến động lực làm việc của CBCC.

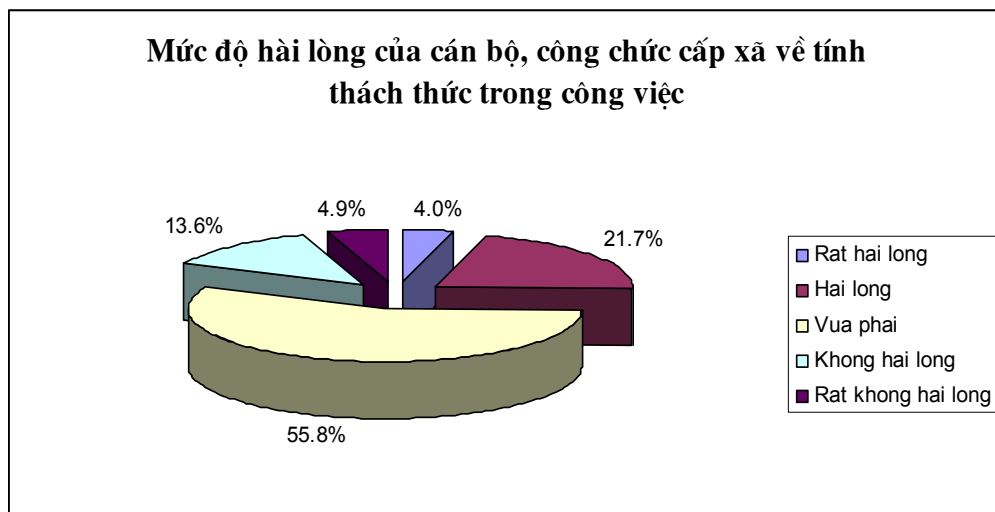
Trên thực tế hiện nay, công việc của CBCC cấp xã hiện nay cũng đòi hỏi tính thách thức chưa cao. (xem biểu đồ 2.12)



Biểu đồ 2.12. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.12. cho thấy: 8,3% số người được hỏi cho rằng công việc của CBCC cấp xã hiện nay có sự thách thức rất cao; 24,2% số người được hỏi cho rằng công việc của CBCC cấp xã hiện nay có sự thách thức cao; 34,4% cho rằng sự thách thức trong công việc của CBCC cấp xã ở mức độ vừa phải; 22,5% số người được hỏi cho rằng công việc của CBCC cấp xã hiện nay có sự thách thức thấp và 10,6% cho rằng sự thách thức trong công việc của CBCC cấp xã hiện nay là rất thấp.

Kết quả phân tích số liệu điều tra cũng cho thấy phần lớn CBCC cấp xã chưa biểu lộ sự hài lòng cao về tính thách thức trong công việc được giao hiện nay. (xem biểu đồ 2.13)

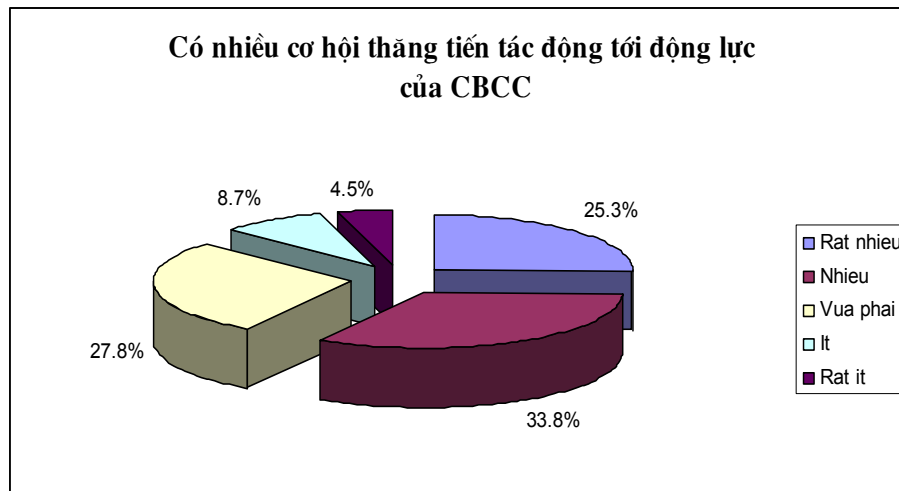


Biểu đồ 2.13. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Trong số CBCC cấp xã được hỏi chỉ có 25,7% trả lời hài lòng hoặc rất hài lòng; 55,8% trả lời ở mức độ vừa phải; trong lúc đó có tới 18,5% trả lời không hài lòng hoặc rất không hài lòng.

❖ *Cơ hội thăng tiến trong công việc*

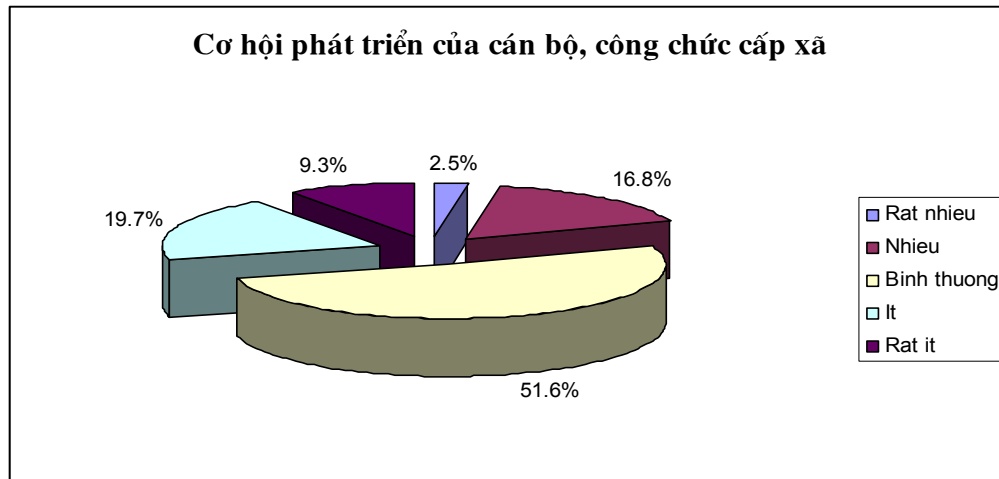
Cơ hội thăng tiến cũng là một trong những yếu tố có tác động nhiều đến động lực làm việc của CBCC cấp xã. (xem biểu đồ 2.14)



Biểu đồ 2.14. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Kết quả phân tích số liệu điều tra ở Biểu đồ 2.14. cho thấy: có 25,3% CBCC tin rằng có nhiều cơ hội thăng tiến sẽ tác động rất nhiều đến động lực làm việc; 33,8% CBCC tin rằng có nhiều cơ hội thăng tiến sẽ tác động nhiều đến động lực làm việc; 27,8% CBCC tin rằng có nhiều cơ hội thăng tiến tác động vừa phải đến động lực làm việc; chỉ có 8,7% tin rằng có tác động ít và 4,5% tin rằng tác động rất ít.

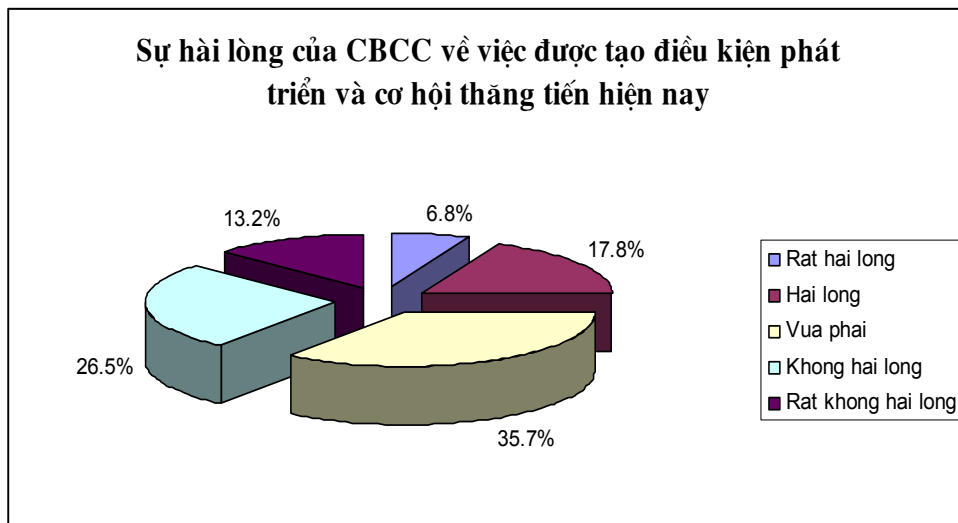
Trong thực tiễn hiện nay, chính sách bố trí, sử dụng ở các địa phương chưa tạo được nhiều cơ hội phát triển cho CBCC cấp xã. (xem biểu đồ 2.15)



Biểu đồ 2.15. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.15 cho thấy: chỉ có 2,5% số người được hỏi cho rằng CBCC cấp xã có rất nhiều cơ hội phát triển; 16,8% số người được hỏi cho rằng CBCC cấp xã có nhiều cơ hội phát triển; 51,6% cho trả lời ở mức độ trung bình; 19,7% cho rằng CBCC cấp xã có ít cơ hội phát triển và 9,3% cho rằng CBCC cấp xã có rất ít cơ hội phát triển.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy phần lớn CBCC cấp xã biểu lộ sự chưa hài lòng về chính sách tạo điều kiện phát triển và cơ hội thăng tiến hiện nay. (xem biểu đồ 2.16)

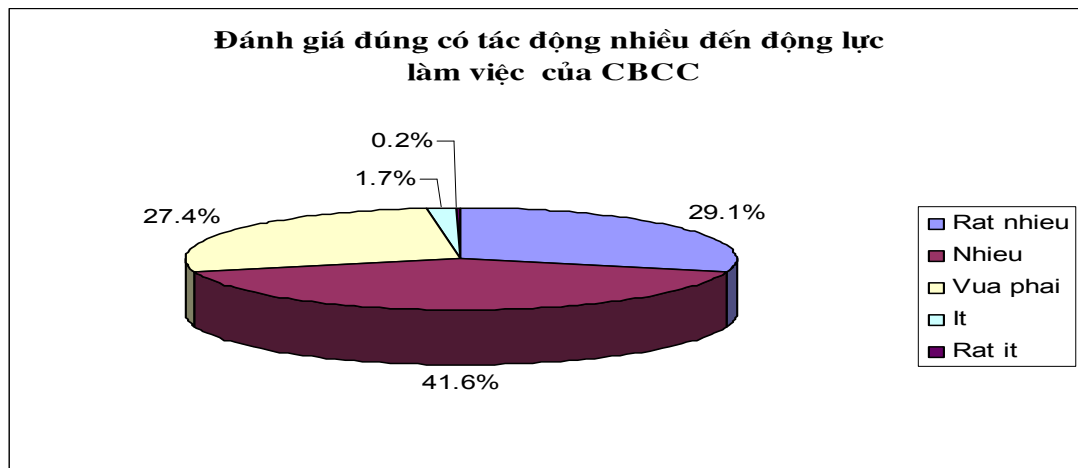


Biểu đồ 2.16. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu phản ánh trên Biểu đồ 2.16 cho thấy: chỉ có 6,8% người được hỏi trả lời rất hài lòng về chính sách tạo điều kiện phát triển và cơ hội thăng tiến hiện nay; 17,8% người được hỏi trả lời hài lòng; 35,7% người được hỏi trả lời trung bình; 26,5% người được hỏi trả lời không hài lòng và 13,2% người được hỏi trả lời rất không hài lòng.

2.2.1.2. Chính sách đánh giá CBCC

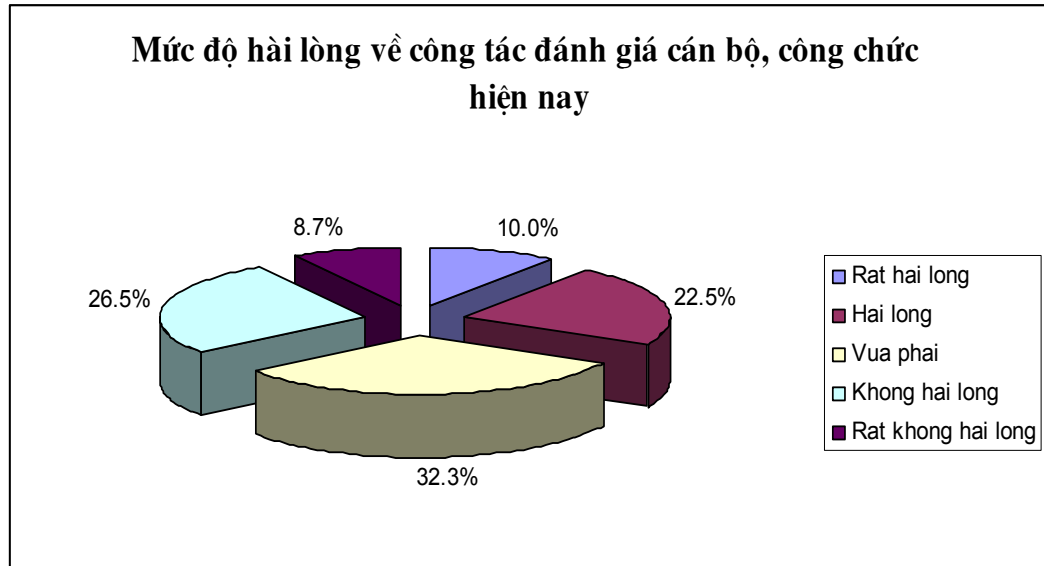
Qua kết quả điều tra, nghiên cứu cho thấy, việc đánh giá đúng thành tích, kết quả công tác là một trong những yếu tố tác động nhiều đến động lực làm việc của CBCC. (xem biểu đồ 2.17)



Biểu đồ 2.17. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.17 cho thấy: có đến 29,1% CBCC được hỏi tin rằng việc đánh giá đúng có tác động rất nhiều đến động lực làm việc của CBCC; 41,6% tin rằng việc đánh giá đúng có tác động nhiều đến động lực làm việc của CBCC; 27,4% tin rằng có tác động vừa phải; chỉ có 1,9% tin rằng tác động ít hoặc rất ít.

Tuy vậy, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy phần lớn CBCC cấp xã chưa thực sự hài lòng về chính sách đánh giá CBCC hiện nay. (xem biểu đồ 2.18)

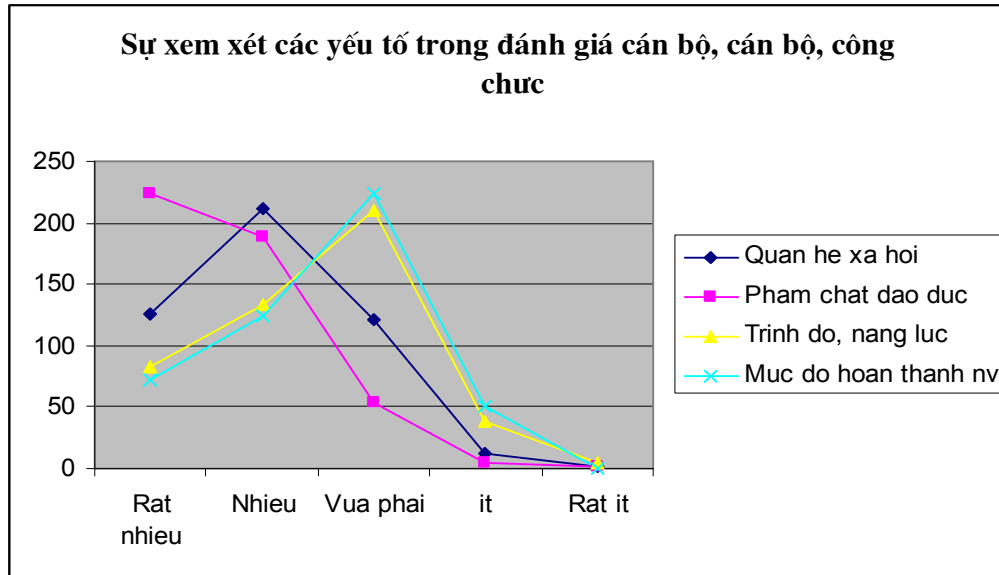


Biểu đồ 2.18. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.18. cho thấy: trong số các đối tượng tham gia khảo sát chỉ có 10,0% trả lời rất hài lòng về công tác đánh giá đối với CBCC cấp xã hiện nay; 22,5% trả lời hài lòng; 32,3% trả lời hài lòng ở mức độ vừa phải; trong khi đó có đến 26,5% trả lời không hài lòng và 8,7% trả lời là rất không hài lòng.

Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra một số hạn chế trong thực tiễn đánh giá CBCC hiện nay:

Một là, trong đánh giá CBCC hiện nay còn thiên về việc nhấn mạnh khía cạnh phẩm chất đạo đức và các mối quan hệ xã hội, chưa chú trọng đúng mức đến trình độ, năng lực, hiệu quả công tác, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người cán bộ công chức. (xem Đồ thị 2.1)



Đồ thị 2.1 Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

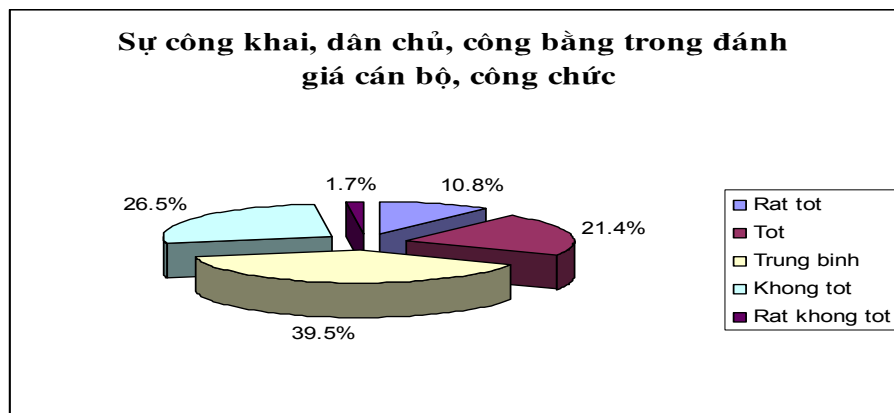
Số liệu phản ánh trên Đồ thị 2.1. cho thấy: trong đánh giá CBCC hiện nay yếu tố phẩm chất đạo đức được quan tâm nhiều nhất; thứ hai là yếu tố về quan hệ xã hội, thứ ba là yếu tố trình độ, năng lực và cuối cùng là mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

Qua nghiên cứu mẫu phiếu sử dụng để đánh giá CBCC cấp xã hiện nay gồm 8 tiêu chí: (1) chấp hành chính sách, pháp luật của Nhà nước; (2) Kết quả công tác; (3) tinh thần kỷ luật; (4) Tinh thần phối hợp trong công tác; (5) tính trung thực ; (6) Đạo đức lối sống; (7) tinh thần học tập; (8) tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân. CBCC tự đánh giá những ưu, khuyết điểm về bản thân mình và tự xếp loại theo bốn mức: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ và không hoàn thành nhiệm vụ. Trên cơ sở bản tự đánh giá xếp loại của CBCC cán bộ, cấp trên trực tiếp ghi ý kiến đánh nhận xét cuối cùng hoặc đưa ra tập thể bỏ phiếu đánh giá, xếp loại cho từng CBCC. Qua đó cho thấy, việc đánh giá cán bộ công chức ở các địa phương hiện nay còn rất chung chung, đưa ra rất nhiều tiêu chí, song tiêu chí quan trọng nhất là kết quả thực hiện công việc chưa được quan tâm đúng mức.

Hai là, công tác đánh giá cán bộ công chức chưa được thực hiện có nề nếp và thường xuyên. Thời gian, thời điểm đánh giá chưa được quy định thống

nhất giữa các địa phương cũng như trong từng cơ quan, đơn vị. Qua điều tra cho thấy: có 24,2% số người được hỏi trả lời việc đánh giá CBCC được thực hiện hàng tháng; 25,1% trả lời việc đánh giá được thực hiện hàng quý; 47,1% trả lời việc đánh giá được thực hiện vào cuối năm.

Ba là, việc đánh giá cán bộ công chức chưa thực sự công khai, dân chủ và công bằng. (xem biểu đồ 2.19)

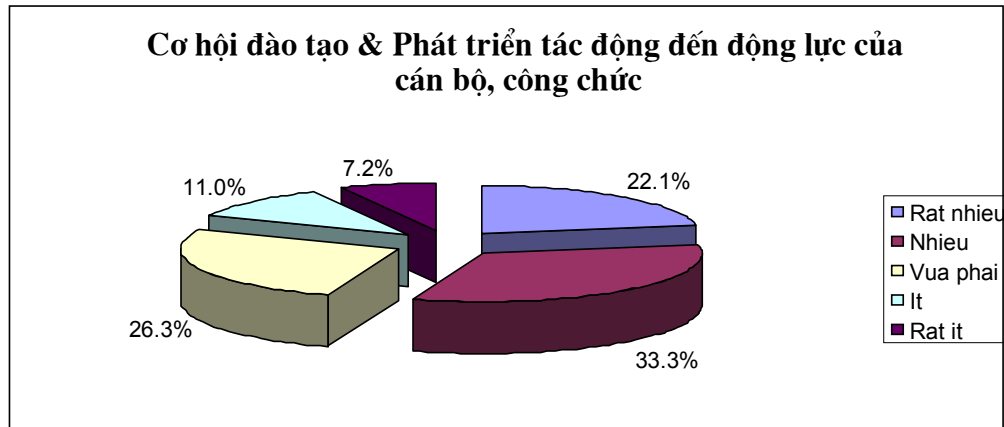


Biểu đồ 2.19. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.19. cho thấy: chỉ có 10,8% ý kiến trả lời sự công khai, dân chủ, công bằng trong đánh giá CBCC được thực hiện rất tốt, 21,4% ý kiến trả lời tốt, 39,5% ý kiến trả lời trung bình, 26,5% ý kiến trả lời không tốt và 1,7% trả lời rất không tốt.

2.2.1.3. Chính sách đào tạo và phát triển

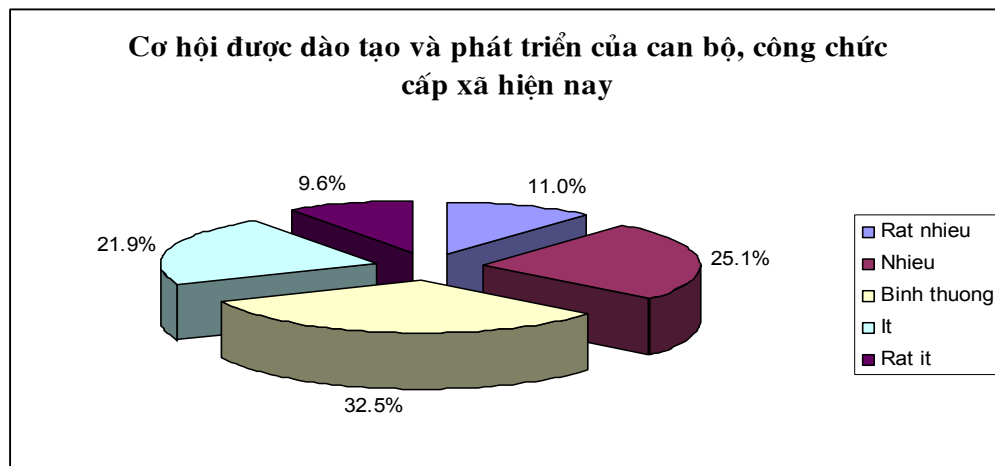
Mong muốn được đào tạo và phát triển là một trong những nhu cầu bậc cao của CBCC. Qua nghiên cứu cho thấy, công tác đào tạo và phát triển cũng là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới động lực của CBCC cấp xã. (xem biểu đồ 2.20)



Biểu đồ 2.20. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.20. cho thấy: có 22,1% ý kiến cho rằng có nhiều cơ hội đào tạo và phát triển sẽ tác động rất nhiều tới động lực làm việc của CBCC; 33,3% ý kiến cho rằng có nhiều cơ hội đào tạo và phát triển sẽ tác động nhiều tới động lực làm việc của CBCC; 26,3% ý kiến cho rằng có nhiều cơ hội đào tạo và phát triển tác động vừa phải tới động lực làm việc của CBCC, 11,0% cho rằng có tác động ít và 7,2% cho rằng có tác động rất ít tới động lực làm việc của CBCC.

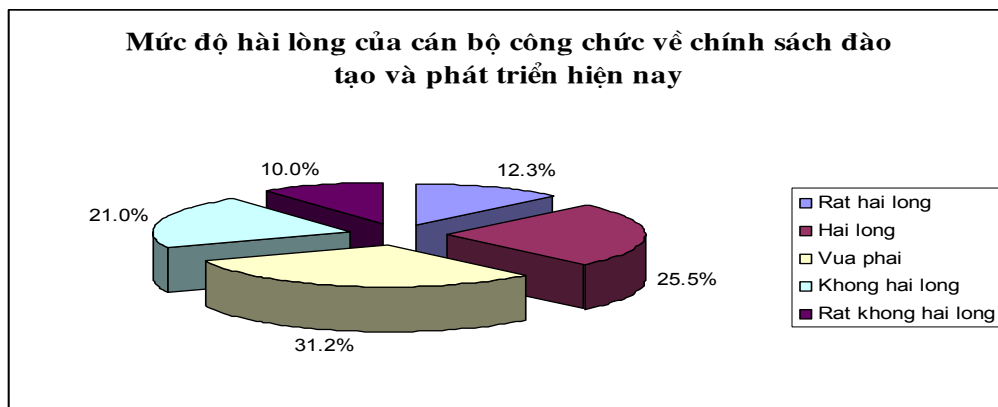
Tuy vậy, trong thực tiễn hiện nay công tác đào tạo và phát triển đối với CBCC ở cấp xã chưa được quan tâm đúng mức. CBCC cấp xã không có nhiều cơ hội để được đào và phát triển. (xem biểu đồ 2.21)



Biểu đồ 2.21. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.21. cho thấy: trong số CBCC được hỏi chỉ có 11,0% ý kiến cho rằng CBCC có rất nhiều cơ hội được đào tạo và phát triển; 25,1% ý kiến cho rằng CBCC có nhiều cơ hội được đào tạo và phát triển; 32,5% ý kiến cho rằng cơ hội để họ được đào tạo và phát triển ở mức độ trung bình; có 21,9% ý kiến cho rằng CBCC có ít cơ hội được đào tạo và phát triển và có 9,6% ý kiến cho rằng CBCC có rất ít cơ hội được đào tạo và phát triển.

Mặt khác, ngân sách nhà nước, cơ quan đơn vị hỗ trợ cho CBCC cấp xã tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn còn hạn chế. Phần lớn kinh phí trong quá trình học tập đều do học viên tự túc. Vì vậy, trong điều kiện tiền lương, thu nhập còn thấp, cơ hội để CBCC cấp xã được tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng càng thấp hơn. Kết quả điều tra cho thấy phần lớn CBCC cấp xã biểu lộ mức độ hài lòng không cao về chính sách đào tạo và phát triển hiện nay. (xem biểu đồ 2.22)

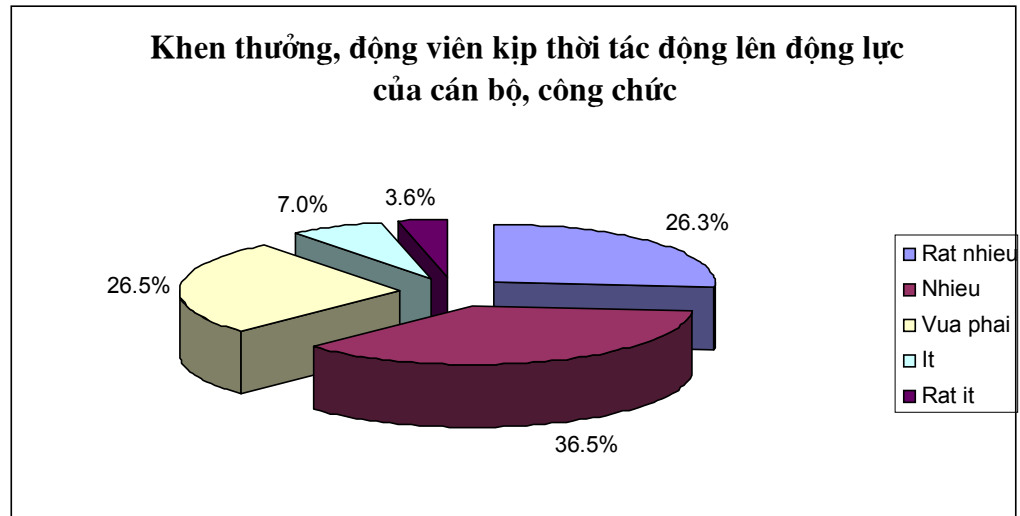


Biểu đồ 2.22. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.22. cho thấy: trong số những người tham gia khảo sát chỉ có 12,3% ý kiến trả lời rất hài lòng về chính sách đào tạo và phát triển hiện nay; 25,5% ý kiến trả lời hài lòng; 31,2% ý kiến trả lời ở mức độ vừa phải; 21,0% ý kiến trả lời không hài lòng và 10,0% ý kiến trả lời rất không hài lòng về chính sách đào tạo và phát triển hiện nay.

2.2.1.4. Chính sách khen thưởng

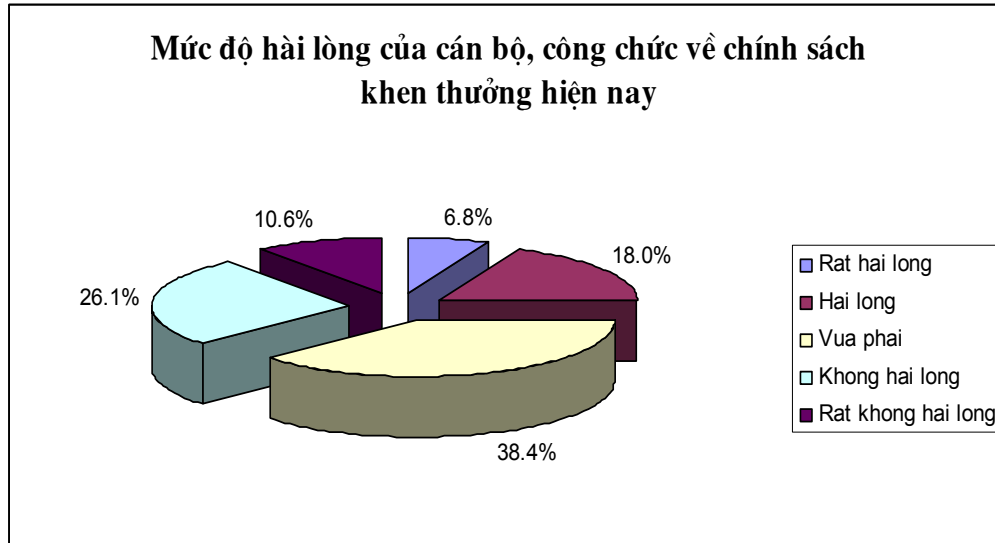
Kết quả nghiên cứu cho thấy, được khen thưởng, động viên kịp thời là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới động lực làm việc của CBCC. (xem biểu đồ 2.23)



Biểu đồ 2.23. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.23. cho thấy: có 26,3% ý kiến cho rằng khen thưởng động viên kịp thời có tác động rất nhiều đến động lực làm việc của CBCC; 36,5% ý kiến cho rằng khen thưởng động viên kịp thời có tác động nhiều đến động lực làm việc của CBCC; 26,5% ý kiến cho rằng có tác động vừa phải; chỉ có 7,0% ý kiến cho rằng có tác động ít và 3,6% ý kiến cho rằng có tác động rất ít.

Tuy vậy, thực tiễn chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã ở các địa phương còn có nhiều hạn chế. (xem biểu đồ 2.24)



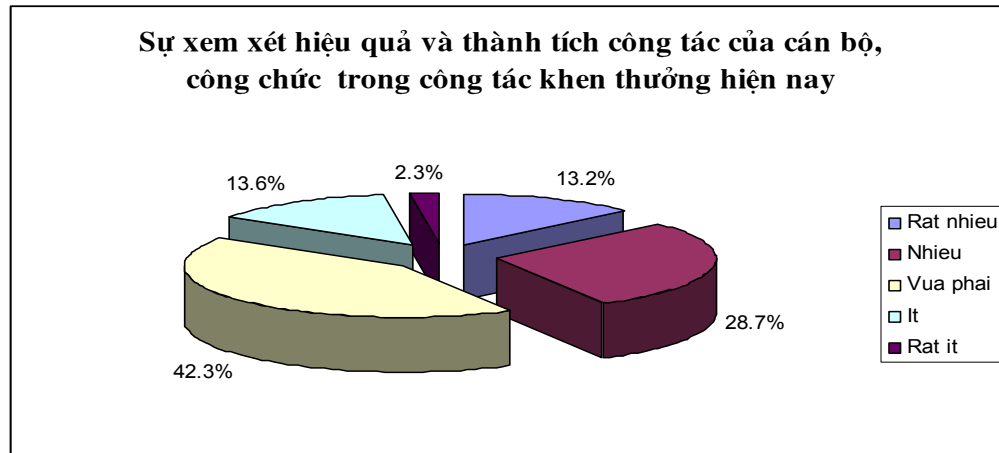
Biểu đồ 2.24. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở biểu đồ 2.24. cho thấy: trong số CBCC cấp xã được hỏi chỉ có 6,8% trả lời rất hài lòng về chính sách khen thưởng hiện nay; có 18,0% ý kiến trả lời hài lòng; 38,4% ý kiến trả lời ở mức độ vừa phải, trong khi đó có tới 26,1% ý kiến trả lời không hài lòng và 10,6% ý kiến trả lời rất không hài lòng.

Kết quả phân tích số liệu điều tra cũng bộc lộ một số hạn chế về chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã:

Một là, thời điểm thực hiện công tác khen thưởng chưa kịp thời. Phần lớn các địa phương tiến hành xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và tổ chức thực hiện việc khen thưởng mỗi năm một lần vào cuối năm. Rất ít địa phương thực hiện công tác xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành công việc hàng tháng, hàng quý hoặc sau khi kết thúc một công việc để tổ chức khen thưởng động viên CBCC kịp thời.

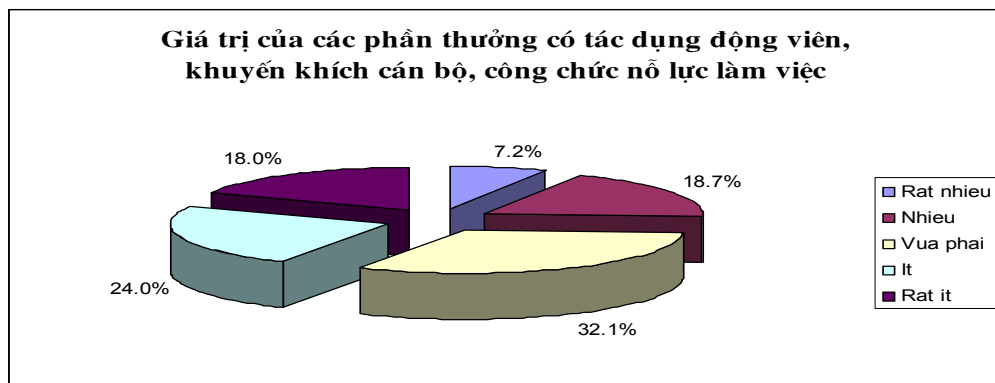
Hai là, việc xem xét khen thưởng chưa căn cứ nhiều vào hiệu quả và thành tích công tác của CBCC. (xem biểu đồ 2.25)



Biểu đồ 2.25. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.25 cho thấy: trong số CBCC cấp xã được hỏi chỉ có 13,2% ý kiến trả lời việc xem xét khen thưởng căn cứ rất nhiều vào hiệu quả và thành tích công tác; 28,7% ý kiến trả lời việc xem xét khen thưởng căn cứ nhiều vào hiệu quả và thành tích công tác; trong khi đó có tới 42,3% ý kiến trả lời việc xem xét khen thưởng căn cứ ở mức độ vừa phải vào hiệu quả và thành tích công tác; 13,6% ý kiến trả lời việc xem xét khen thưởng ít căn cứ vào hiệu quả và thành tích công tác và 2,3% ý kiến trả lời căn cứ rất ít.

Ba là, giá trị của các phần thưởng chưa tương xứng với kết quả và thành tích công tác của CBCC nên chưa thực sự động viên, khuyến khích được CBCC hăng say, nỗ lực làm việc. (xem biểu đồ 2.26)



Biểu đồ 2.26. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

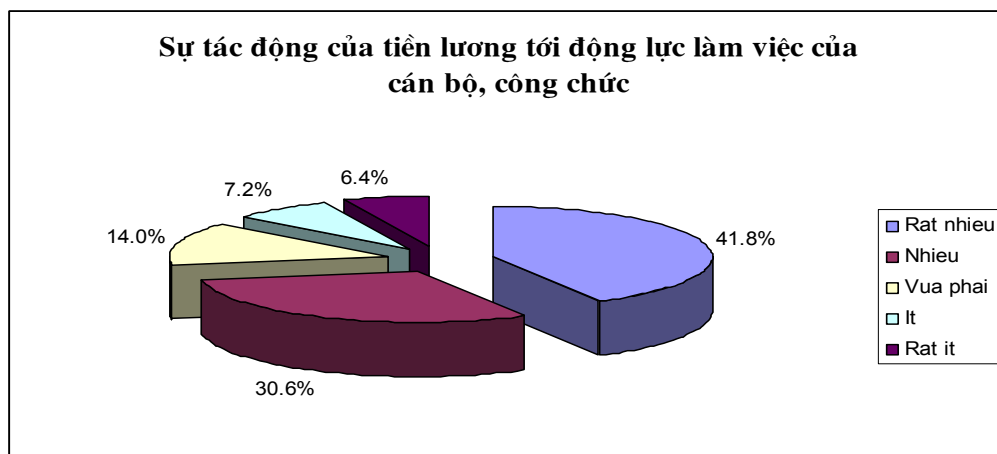
Số liệu ở Biểu đồ 2.26. cho thấy: có 7,2% CBCC cấp xã cho rằng giá trị của các phần thưởng có tác dụng động viên khuyến khích rất nhiều; 18,7% cho rằng có tác dụng động viên, khuyến khích nhiều; 32,1% cho rằng có tác dụng vừa phải; 24% cho rằng có tác dụng ít; 18% cho rằng có tác dụng rất ít.

2.2.2. Thực trạng các chính sách duy trì

Luận án tập trung nghiên cứu một số chính sách tác động lên các yếu tố duy trì như: chính sách tiền lương; cải thiện điều kiện, môi trường, trang thiết bị, phương tiện làm việc; xây dựng văn hoá công sở; hoàn thiện chính sách và hệ thống quy chế nội bộ.

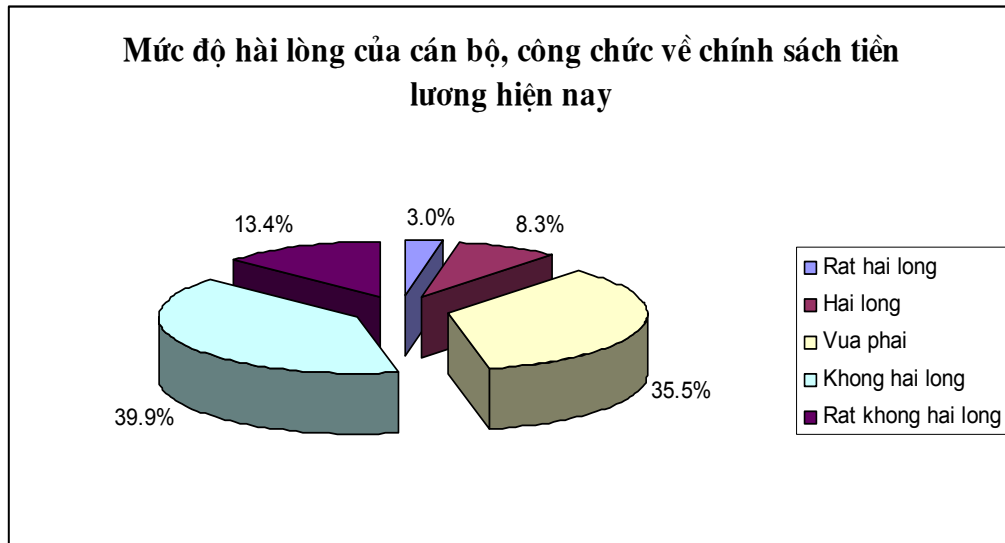
2.2.2.1. Chính sách tiền lương

Theo học thuyết hai yếu tố của F. Herzberg, tiền lương là một trong những yếu tố duy trì, nằm ở vùng không thoả mãn, nếu được đảm bảo tốt chỉ có thể loại bỏ được sự bất mãn, chứ không có tác dụng tạo động lực thúc đẩy sự nỗ lực, hăng say làm việc của CBCC. Tuy vậy, kết quả điều tra lại cho thấy: có 41,8% CBCC cấp xã cho rằng tiền lương có tác động rất nhiều tới động lực làm việc; 30,6% cho rằng tiền lương có tác động nhiều; 14% cho rằng tiền lương có tác động vừa phải; chỉ có 7,2% cho rằng tiền lương có tác động ít và 6,4% cho rằng tiền lương có tác động rất ít. (xem biểu đồ 2.27)



Biểu đồ 2.27. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu phân tích ở trên chỉ ra rằng, trong điều kiện kinh tế – xã hội của đất nước ta hiện nay, thu nhập, mức sống của người dân nói chung và CBCC còn thấp. Đặc biệt, đối với phần lớn CBCC cấp xã hiện nay nguồn thu nhập chủ yếu để nuôi sống bản thân và gia đình họ chủ yếu từ tiền lương hàng tháng. Do đó, đa số CBCC cấp xã đều cho rằng tiền lương là yếu tố có tác động nhiều tới động lực làm việc của CBCC. Tuy vậy, qua điều tra cho thấy phần lớn CBCC cấp xã chưa hài lòng với chế độ tiền lương hiện nay. (xem biểu đồ 2.28)



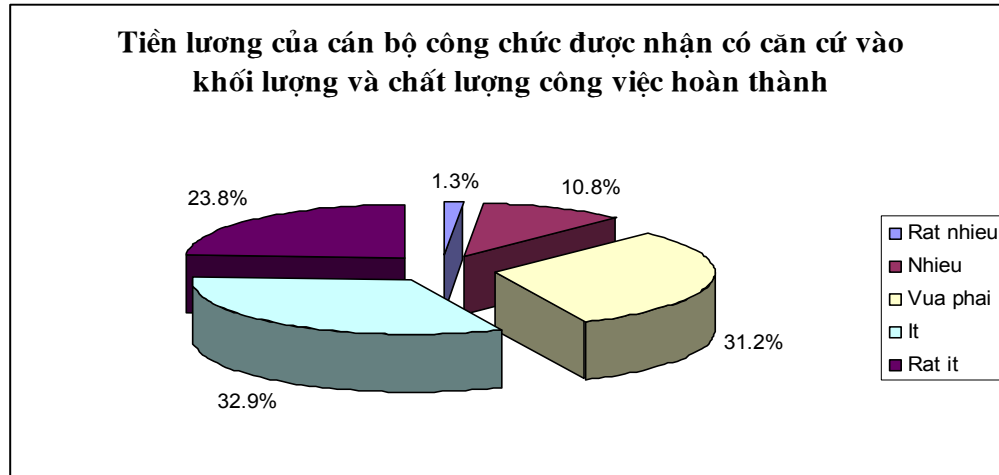
Biểu đồ 2.28. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.28 cho thấy, trong số CBCC cấp xã được hỏi về mức độ hài lòng của họ đối với chế độ tiền lương hiện nay: chỉ có 3,0% CBCC cấp xã trả lời rất hài lòng, 8,3% trả lời hài lòng, 35,5 % trả lời ở mức độ vừa phải, trong khi đó có 39,9% trả lời không hài lòng và 13,4% trả lời rất không hài lòng.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế, tồn tại của chính sách tiền lương hiện hành đối với CBCC cấp xã như sau:

Một là, việc trả lương cho CBCC cấp xã hiện nay chỉ căn cứ vào hệ số tiền lương theo ngạch, bậc lương trong thang bảng lương được Chính phủ quy

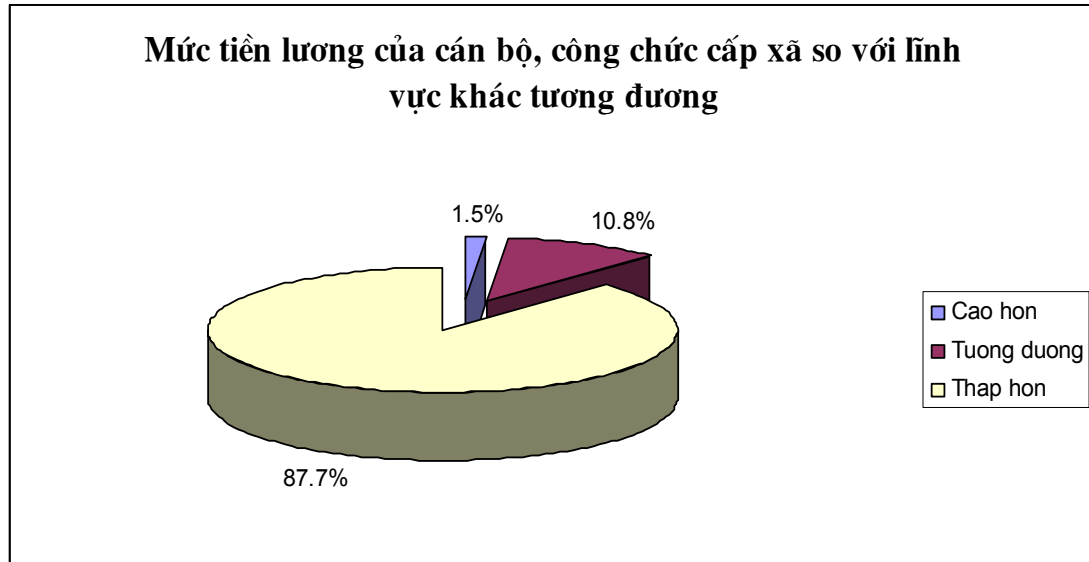
định chứ chưa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc hoàn thành của CBCC. (xem biểu đồ 2.29)



Biểu đồ 2.29. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.29. cho thấy, trong số CBCC được hỏi về tiền lương mà họ nhận được có căn cứ vào khối lượng công việc và mức độ hoàn thành công việc được giao hay không: chỉ có 1,3% ý kiến trả lời căn cứ rất nhiều; 10,8% ý kiến trả lời căn cứ nhiều; 31,2% trả lời căn cứ vừa phải; trong khi đó có đến 32,9% trả lời căn cứ ít và 23,8% trả lời căn cứ rất ít. Điều này dẫn đến CBCC làm việc với khối lượng công việc nhiều hay ít, chất lượng tốt hay không tốt, tích cực hay không đều không ảnh hưởng đến mức tiền lương thực tế hàng tháng của họ. Những CBCC làm việc tích cực, hoàn thành khối lượng công việc nhiều hơn, chất lượng tốt hơn cũng được trả lương như những người thiếu tích cực, khối lượng công việc hoàn thành ít hơn.

Hai là, mức tiền lương và phụ cấp của CBCC cấp xã được trả hiện nay thấp hơn so với những người làm việc ở những lĩnh vực khác tương đương. (xem biểu đồ 2.30)

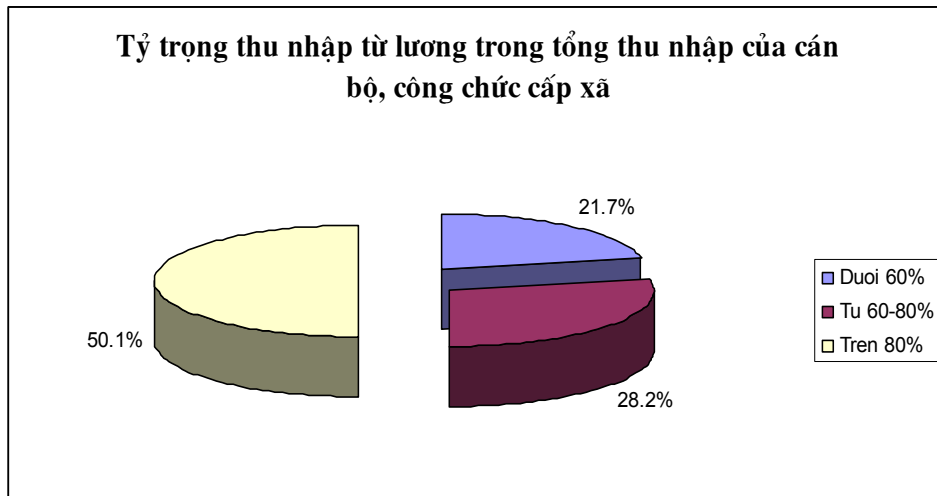


Biểu đồ 2.30. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.30. cho thấy: trong số CBCC được hỏi chỉ có 1,5% trả lời tiền lương cho CBCC cấp xã cao hơn; 10,8% trả lời tương đương; trong khi đó có đến 87,7% cho rằng tiền lương cho CBCC cấp xã thấp hơn so với các lĩnh vực khác tương đương.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, tổng tiền lương và phụ cấp của CBCC cấp xã mới được tuyển dụng bình quân khoảng 1,5 triệu đồng/tháng; trong khi đó tổng tiền lương và phụ cấp của giáo viên trung học cơ sở, giáo viên tiểu học, giáo viên mầm non, hay nhân viên y tế cấp xã mới tuyển dụng bình quân trên 2 triệu đồng/tháng.

Ba là, tỷ trọng thu nhập từ lương còn chiếm một tỷ lệ thấp trong tổng thu nhập thực tế của CBCC cấp xã. (xem biểu đồ 2.31)



Biểu đồ 2.31. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

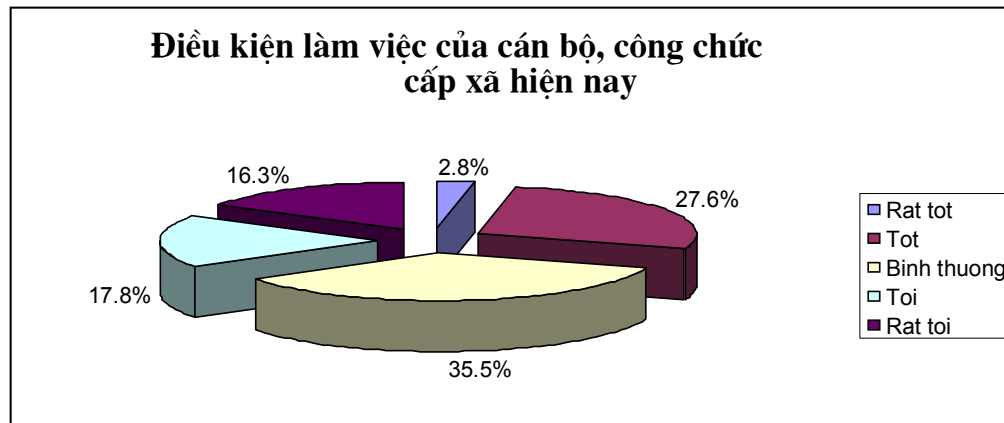
Số liệu ở Biểu đồ 2.31. cho thấy: trong số CBCC được hỏi có 50,1% ý kiến cho rằng thu nhập từ lương chiếm trên 80% tổng thu nhập thực tế của họ; 28,2% ý kiến cho rằng thu nhập từ lương chiếm khoảng 60-80% tổng thu nhập thực tế của họ và 21,7% cho rằng thu nhập từ lương chỉ chiếm dưới 60% thu nhập thực tế của họ.

Qua kết quả nghiên cứu cho thấy, thu nhập từ tiền lương của CBCC cấp xã hiện nay quá thấp, rất khó có thể đáp ứng các nhu cầu cơ bản, thiết yếu của bản thân và gia đình họ. Do vậy, để đáp ứng được các nhu cầu cơ bản, thiết yếu của bản thân và gia đình, hầu hết CBCC cấp xã phải tìm kiếm những nguồn thu nhập khác. Đây có thể là một trong những nguyên nhân phát sinh tệ nạn quan liêu, tham nhũng ở các địa phương hiện nay. Bởi vì, khi phải tìm mọi cách kiếm thêm thu nhập để đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình, không ít CBCC cấp xã không giữ được bản lĩnh chính trị của mình, họ sử dụng ngay chính những quyền hạn, thẩm quyền được giao để kiếm thêm thu nhập ngoài những khoản thu nhập chính thức do các cơ quan nhà nước chi trả. (Kết quả nghiên cứu cho thấy các khoản thu nhập không chính thức đang có xu hướng tăng dần và chiếm tỷ ngày càng lớn hơn nhiều so với khoản thu nhập chính thức (từ lương và phụ cấp) trong tổng thu nhập thực tế của CBCC cấp xã).

2.2.2.2. Chính sách tạo điều kiện, môi trường làm việc

* Về điều kiện làm việc

Qua điều tra, khảo sát cho thấy, các điều kiện làm việc như: trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc đã có những cải thiện đáng kể, song nhìn chung vẫn còn nhiều khó khăn; phần lớn CBCC chưa thực sự hài lòng về điều kiện làm việc ở cấp xã hiện nay. (xem biểu đồ 2.32)

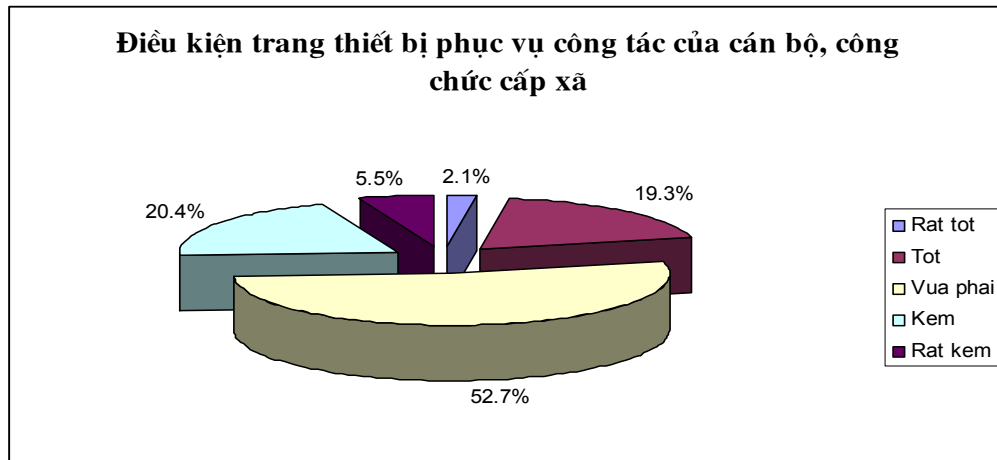


Biểu đồ 2.32. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.32. cho thấy, trong số CBCC được hỏi về điều kiện làm việc hiện nay ở cấp xã: chỉ có 2,8% ý kiến trả lời điều kiện làm việc rất tốt; 27,6% ý kiến trả lời điều kiện làm việc tốt; 35,5% ý kiến trả lời điều kiện làm việc bình thường; 17,8% ý kiến trả lời điều kiện làm việc tồi và 16,3% ý kiến trả lời điều kiện làm việc rất tồi.

Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra nguyên nhân, CBCC chưa hài lòng về điều kiện làm việc hiện nay, đó là:

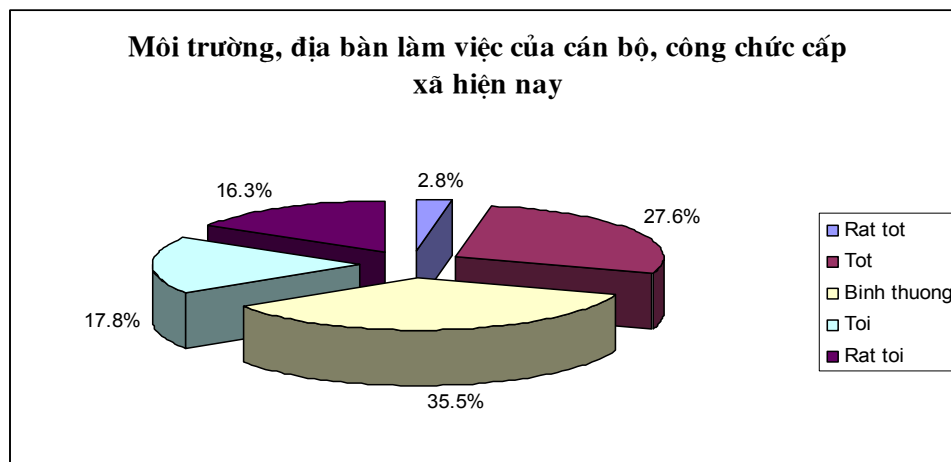
Một là, trang thiết bị, phương tiện làm việc của CBCC cấp xã chưa được quan tâm đúng mức. (xem biểu đồ 2.33)



Biểu đồ 2.33. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.33. cho thấy, trong số CBCC cấp xã được hỏi: chỉ có 2,1% ý kiến cho rằng trang thiết bị, phương tiện làm việc của CBCC cấp xã rất tốt; 19,3% cho rằng trang thiết bị, phương tiện làm việc của CBCC cấp xã tốt; 52,7% đánh giá ở mức độ trung bình, trong khi đó có 20,4% đánh giá kém và 5,5% đánh giá là rất kém.

Thứ hai, địa bàn làm việc của CBCC cấp xã thường xuyên trực tiếp với người dân, đặc biệt là ở vùng nông thôn, miền núi địa bàn khó khăn, phức tạp, giao thông còn yếu kém, điều kiện kinh tế, văn hoá, giáo dục, y tế còn nhiều khó khăn. (xem biểu đồ 2.34)

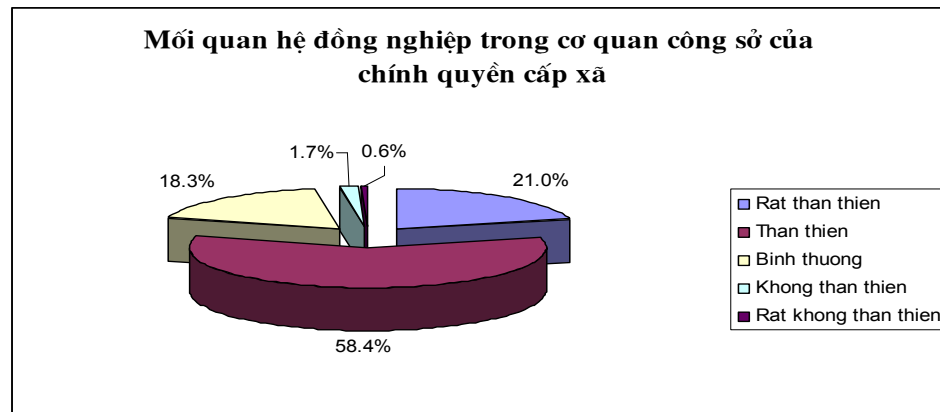


Biểu đồ 2.34. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu ở Biểu đồ 2.34. cho thấy, trong số CBCC cấp xã được hỏi: có 2,8% cho rằng điều kiện, địa bàn công tác của CBCC cấp xã rất tốt; 27,6% cho rằng điều kiện, địa bàn công tác tốt; 35,5% cho rằng bình thường; 21,9% cho rằng không tốt; 16,3% cho rằng rất tồi.

** Về môi trường làm việc*

Qua điều tra cho thấy, phần lớn CBCC cấp xã đều cảm nhận bầu không khí và các mối quan hệ đồng nghiệp trong cơ quan công sở cấp xã tương đối cởi mở và thân thiện . (xem biểu đồ 2.35)



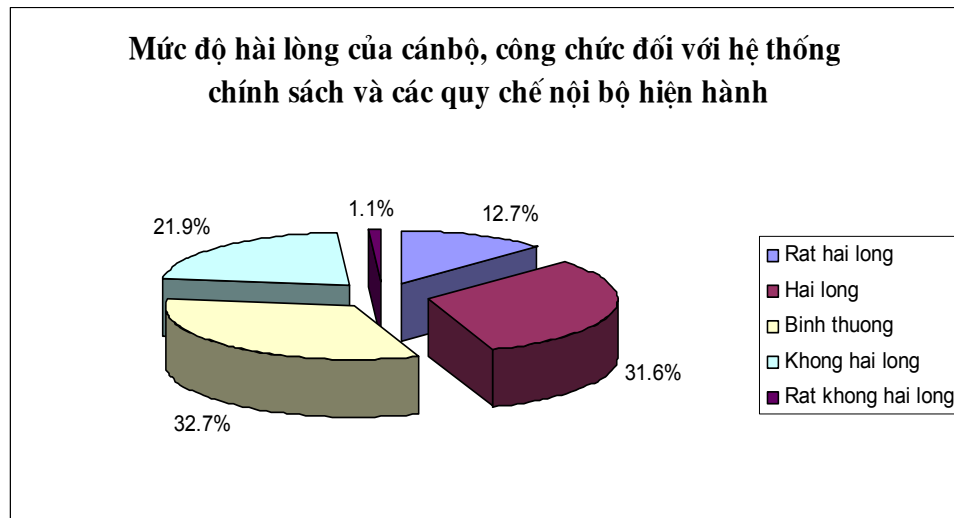
Biểu đồ 2.35. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu phản ánh ở Biểu đồ 2.35 cho thấy, trong số các CBCC cấp xã được hỏi, có 21,0% ý kiến cho rằng bầu không khí và các mối quan hệ đồng nghiệp trong công sở của chính quyền cấp xã là rất thân thiện; 58,4% ý kiến cho rằng bầu không khí và các mối quan hệ đồng nghiệp trong công sở của chính quyền cấp xã là thân thiện; 18,3% ý kiến trả lời ở mức độ bình thường; chỉ có 1,7% cho rằng bầu không khí và các mối quan hệ đồng nghiệp trong công sở của chính quyền cấp xã là không thân thiện và 0,6% ý kiến cho rằng bầu không khí và các mối quan hệ đồng nghiệp trong công sở của chính quyền cấp xã là rất không thân thiện.

** Về hệ thống các quy định, quy chế nội bộ*

Hệ thống các quy định, quy chế nội bộ của tổ chức được xem là những

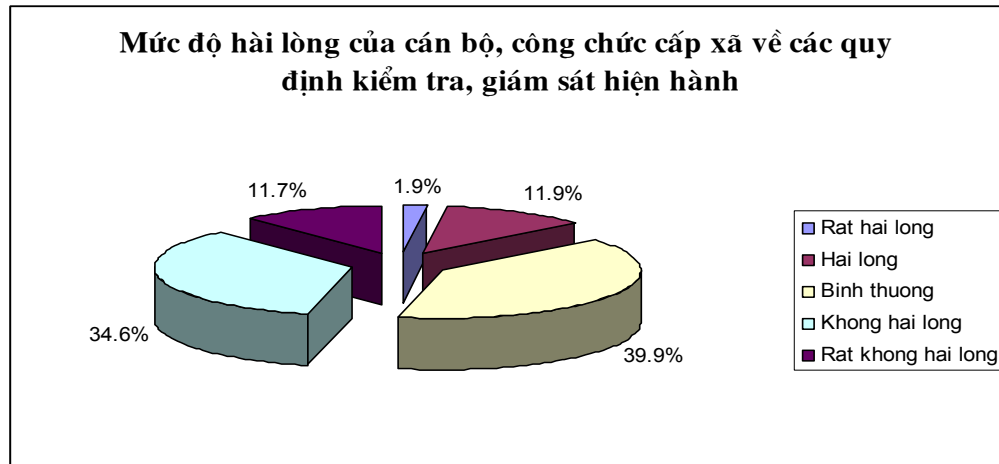
vật cản đường nếu nó không được thiết kế một cách hợp lý. Qua điều tra cho thấy phần lớn CBCC cấp xã chưa thực sự hài lòng về hệ thống các chính sách và quy chế nội bộ trong các cơ quan, tổ chức thuộc chính quyền cấp xã hiện nay. (xem biểu đồ 2.36)



Biểu đồ 2.36. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu phản ánh ở Biểu đồ 2.36. cho thấy: trong số CBCC được hỏi về mức độ hài lòng của họ đối với hệ thống chính sách và các quy chế nội bộ hiện hành, có 12,7% ý kiến trả lời rất hài lòng; 31,6% ý kiến trả lời hài lòng; 32,7% ý kiến trả lời bình thường; 21,9% ý kiến trả lời không hài lòng và 1,1% ý kiến trả lời rất không hài lòng.

Trong đó, đáng chú ý là các quy định về việc kiểm tra, giám sát trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ của CBCC chưa tốt. (xem biểu đồ 2.37)



Biểu đồ 2.37. Nguồn số liệu tác giả điều tra tại Nghệ An tháng 12/2008

Số liệu phản ánh ở Biểu đồ 2.37. cho thấy, khi được hỏi mức độ hài lòng về các quy định kiểm tra, giám sát đối với CBCC trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao: chỉ có 1,9% CBCC cấp xã được hỏi trả lời rất hài lòng; 11,9% CBCC được hỏi trả lời hài lòng; 39,9% trả lời ở mức độ trung bình; 34,6% trả lời không hài lòng và 11,7% trả lời rất không hài lòng.

2.3. Một số nhận xét, đánh giá bước đầu về động lực và chính sách tạo động lực đối với CBCC cấp xã

2.3.1. Về động lực làm việc của CBCC cấp xã

Qua kết quả phân tích số liệu điều tra về thực trạng động lực làm việc của CBCC cấp xã (ở mục 2.1.), chúng ta có thể rút ra nhận xét, đánh giá bước đầu đó là: động lực làm việc của CBCC cấp xã hiện nay không cao.

Những kết quả nghiên cứu bước đầu về thực trạng động lực làm việc của CBCC cấp xã nêu trên đã khẳng định thêm những băn khoăn, lo lắng của lãnh đạo các cấp, các ngành về một dòng chảy máu "chất xám" từ khu vực hành chính nhà nước sang các lĩnh vực khác là có cơ sở. Đồng thời cũng đã phần nào lý giải được câu hỏi tại sao trong nhiều năm qua, CBCC ở cấp xã không ngừng tăng lên cả về số lượng cũng như trình độ các mặt, song công tác quản lý điều hành của bộ máy chính quyền cấp xã vẫn đạt hiệu lực, hiệu quả không cao. Một trong những nguyên nhân của vấn đề này là do CBCC cấp xã

thiếu động lực làm việc. Điều này đang là vấn đề thời sự, không chỉ các cấp các ngành mà toàn thể xã hội đang đặc biệt quan tâm.

2.3.2. Về chính sách tạo động lực đối với CBCC cấp xã

Kết quả nghiên cứu thực trạng chính sách tạo động lực đối với CBCC cấp xã (ở mục 2.2) cho thấy, phần lớn cán bộ, công chức cấp xã chưa thực sự hài lòng về các chính sách hiện hành (cả những chính sách thúc đẩy cũng như các chính sách duy trì).

2.3.2.1. Đối với các chính sách thúc đẩy

Qua nghiên cứu cho thấy, các chính sách đối với cán bộ, công chức cấp xã hiện hành chưa thực sự khuyến khích, động viên, tạo động lực thúc đẩy cán bộ, công chức cấp xã nỗ lực làm việc, hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao. Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra những tồn tại, hạn chế đối với một số chính sách chủ yếu như sau:

* *Chính sách bố trí sử dụng*: qua nghiên cứu cho thấy chính sách bố trí sử dụng là một trong những chính sách có ảnh hưởng nhiều đến động lực làm việc của CBCC cấp xã. Tuy vậy, chính sách bố trí sử dụng hiện hành chưa thực sự tạo được động lực thúc đẩy, khuyến khích CBCC cấp xã nỗ lực làm việc, phát huy tốt trình độ chuyên môn được đào tạo cũng như năng lực sở trường trong quá trình hoạt động, công tác. Điều này được thể hiện trên một số khía cạnh sau:

Một là, việc tuyển chọn, bố trí công chức trong bộ máy chính quyền cấp xã chưa thực sự căn cứ vào trình độ chuyên môn được đào tạo cũng như năng lực sở trường của CBCC. Từng vị trí, chức danh trong bộ máy chính quyền cấp xã chưa được quy định cụ thể, rõ ràng về tiêu chuẩn các mặt, đặc biệt là tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn cần thiết; chưa tạo được cơ chế tuyển chọn đảm bảo sự cạnh tranh công bằng trong bố trí sử dụng. Do vậy, không ít trường hợp CBCC chưa được xem xét bố trí sử dụng phù hợp nên không phát huy được trình độ, năng lực sở trường, làm giảm động lực của họ trong quá trình hoạt động công tác.

Hai là, chức năng nhiệm vụ của CBCC cấp xã hiện nay chủ yếu là triển khai thực hiện các yêu cầu nhiệm vụ của cấp trên, công việc phần lớn còn mang tính sự vụ hành chính, tính thách thức trong công việc không cao. Trong quá trình thực hiện công việc được giao, cán bộ công chức còn thiếu sự chủ động, sáng tạo, chưa tạo được sự hăng say, nỗ lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.

Ba là, cơ hội phát triển của CBCC cấp xã còn bị hạn chế. Theo quy định hiện hành, CBCC cấp xã chưa được coi là CBCC nhà nước. CBCC cấp xã chưa được thi nâng ngạch lên chuyên viên chính hoặc chuyên viên cao cấp. Chưa có sự liên thông giữa CBCC cấp xã và CBCC nhà nước cấp trên. CBCC cấp xã ít có cơ hội để trở thành CBCC cấp trên. Điều này đã có những tác động không tốt tới động lực làm việc của CBCC cấp xã trong quá trình làm việc.

** Chính sách đánh giá CBCC*

Qua nghiên cứu cho thấy chính sách đánh giá là một trong những chính sách quan trọng, có tác động rất nhiều đến động lực làm việc của CBCC. Tuy vậy, phần lớn CBCC cấp xã chưa thực sự hài lòng về chính sách đánh giá CBCC hiện nay. Kết quả điều tra cho thấy một số tồn tại, hạn chế trong thực tiễn đánh giá CBCC hiện nay như sau:

Một là, việc đánh giá CBCC hiện nay tuy đã có sự xem xét tương đối toàn diện, song chủ yếu còn thiên về việc nhấn mạnh khía cạnh phẩm chất đạo đức và các mối quan hệ xã hội, chưa chú trọng đúng mức đến trình độ, năng lực, hiệu quả công tác và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người CBCC.

Thứ hai, Hệ thống các tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá, thời gian, thời điểm đánh giá chưa được quy định thống nhất, rõ ràng nên quá trình triển khai thực hiện còn tùy tiện, chưa đảm bảo công khai, dân chủ và công bằng; kết quả đánh giá thường bị thiên lệch theo ý kiến chủ quan của một số cá nhân nào đó, hoặc theo tâm lý đám đông, chưa phản ánh đúng năng lực, hiệu quả công tác và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của của CBCC.

** Chính sách đào tạo và phát triển*

Kết quả nghiên cứu cho thấy chính sách đào tạo và phát triển có ảnh hưởng nhiều tới động lực làm việc của CBCC cấp xã. Tuy vậy, phần lớn CBCC cấp xã biểu lộ mức độ hài lòng không cao về chính sách đào tạo và phát triển hiện nay. Kết quả điều tra cho thấy chính sách đào tạo và phát triển đối với CBCC ở cấp xã chưa được thực hiện tốt. CBCC cấp xã không có nhiều cơ hội để được đào và phát triển. Điều này cũng đã có những tác động không tốt lên động lực làm việc của CBCC cấp xã.

** Chính sách khen thưởng*

Qua nghiên cứu cho thấy, chính sách khen thưởng có ảnh hưởng rất nhiều tới động lực làm việc của CBCC. Tuy vậy, chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã hiện hành còn có một số tồn tại, hạn chế, đó là:

Một là, thời điểm thực hiện công tác khen thưởng chưa kịp thời. Phần lớn các địa phương tiến hành xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và tổ chức thực hiện việc khen thưởng mỗi năm một lần vào cuối năm. Rất ít địa phương xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành công việc hàng tháng, hàng quý hoặc sau khi kết thúc một công việc để tổ chức khen thưởng động viên CBCC kịp thời

Hai là, việc xem xét khen thưởng chưa căn cứ nhiều vào hiệu quả và thành tích công tác của CBCC.

Ba là, giá trị của các phần thưởng chưa tương xứng với kết quả và thành tích công tác của CBCC.

2.3.2.2. Đối với các chính sách duy trì

** Chính sách tiền lương*

Theo học thuyết hai yếu tố của F. Herzberg, tiền lương là một trong những yếu tố duy trì, nằm ở vùng không thoả mãn, nếu được đảm bảo tốt chỉ có thể loại bỏ được sự bất mãn, chứ không có tác dụng tạo động lực thúc đẩy sự nỗ lực, hăng say làm việc của cán bộ, công chức. Tuy vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy trong điều kiện kinh tế – xã hội của đất nước ta hiện nay, phần

lớn CBCC cấp xã đều cho rằng tiền lương là yếu tố có tác động nhiều tới động lực làm việc của CBCC. Mặc dù, trong thời gian qua Chính phủ đã có nhiều cố gắng trong cải cách chế độ tiền lương cho CBCC. Song, phần lớn CBCC cấp xã chưa hài lòng với chế độ tiền lương hiện nay. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra một số hạn chế, tồn tại của chính sách tiền lương hiện hành đối với CBCC cấp xã như sau:

Một là, việc trả lương cho CBCC cấp xã hiện nay chỉ căn cứ vào hệ số tiền lương theo ngạch, bậc lương trong thang bảng lương được Chính phủ quy định, chưa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc hoàn thành của CBCC. Điều này dẫn đến CBCC làm việc với khối lượng công việc nhiều hay ít, chất lượng tốt hay không tốt, tích cực hay không đều không ảnh hưởng đến mức tiền lương thực tế hàng tháng của họ. Những CBCC làm việc tích cực, hoàn thành khối lượng công việc nhiều hơn, chất lượng tốt hơn cũng được trả lương như những người thiếu tích cực, khối lượng công việc hoàn thành ít hơn.

Hai là, mức tiền lương và phụ cấp của CBCC cấp xã được trả hiện nay thấp hơn so với những người làm việc ở những lĩnh vực khác tương đương. (tổng tiền lương và phụ cấp của CBCC cấp xã mới tuyển dụng chỉ khoảng 1,5 triệu đồng/ tháng; trong khi đó tổng tiền lương và phụ cấp của giáo viên trung học cơ sở, giáo viên tiểu học, giáo viên mầm non, hay nhân viên y tế cấp xã mới tuyển dụng bình quân hơn 2 triệu đồng/ tháng).

Ba là, mức tiền lương của CBCC cấp xã quá thấp như hiện nay, rất khó có thể đáp ứng các nhu cầu cơ bản, thiết yếu của bản thân và gia đình họ. Do vậy, hầu hết CBCC cấp xã phải tìm kiếm những nguồn thu nhập khác. Đây là một trong những nguyên nhân phát sinh tệ nạn quan liêu, tham nhũng ở các địa phương hiện nay. Bởi vì, khi phải tìm mọi cách để kiếm thêm thu nhập, không ít CBCC cấp xã không còn giữ được bản lĩnh chính trị của mình, họ sử dụng ngay chính những quyền hạn, thẩm quyền được giao để kiếm thêm thu

nhập ngoài những khoản thu nhập chính thức từ các cơ quan nhà nước.

** Chính sách tạo điều kiện, môi trường làm việc*

Kết quả nghiên cứu cho thấy chính sách tạo điều kiện, môi trường làm việc của CBCC cũng đang có nhiều hạn chế; chưa tạo được điều kiện, môi trường thuận lợi để CBCC thực hiện tốt nhiệm vụ.

Một là, trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc, của CBCC cấp xã còn nhiều khó khăn, thiếu thốn, chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

Hai là, điều kiện về môi trường, địa bàn công tác của CBCC cấp xã, đặc biệt là ở vùng nông thôn, miền núi địa bàn, phức tạp, giao thông còn yếu kém, điều kiện kinh tế, văn hoá, giáo dục, y tế còn nhiều khó khăn.

Ba là, hệ thống các quy chế, quy định về tổ chức và hoạt động của các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền cấp xã chưa được xây dựng đồng bộ và hợp lý. Trong đó, đáng chú ý là các quy định về việc kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện công việc của CBCC chưa cụ thể, rõ ràng, hiệu quả không cao.

Những tồn tại, hạn chế của các chính sách nêu trên là một trong những nguyên nhân dẫn đến CBCC cấp xã thiếu động lực làm việc, chưa hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ, làm cho bộ máy chính quyền cấp xã hoạt động kém hiệu lực và hiệu quả, ảnh hưởng đến quá trình phát triển kinh tế – xã hội của các địa phương, làm chậm tiến trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP

HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO

CBCC CẤP XÃ

Cán bộ, công chức cấp xã là chủ thể quản lý của bộ máy chính quyền nhà nước ở cấp xã, là nhân tố quan trọng quyết định hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã cũng như quá trình phát triển kinh tế-xã hội ở các địa phương. Qua nghiên cứu cho thấy động lực làm việc có ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả và thành tích làm việc của CBCC. Tuy vậy, thực trạng CBCC thiếu động lực làm việc như hiện nay đang là vấn đề được dư luận xã hội, cũng như lãnh đạo các cấp, các ngành đặc biệt quan tâm. Nguyên nhân của vấn đề này là do các chính sách hiện hành chưa tạo được động lực thúc đẩy, động viên, khuyến khích CBCC cấp xã nỗ lực làm việc trong quá trình thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao.

Trong thời gian tới, để nâng cao động lực làm việc cho CBCC, tác giả luận án xin đề xuất một số quan điểm và giải pháp nhằm đổi mới và hoàn thiện chính sách đối với CBCC cấp xã.

3.1. Một số quan điểm trong việc đổi mới, hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã trong thời gian tới.

Xuất phát từ thực trạng động lực làm việc và chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã hiện nay, tác giả đề xuất một số quan điểm trong việc đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã như sau:

3.1.1. Đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã trên cơ sở xác định rõ vị trí, vai trò của CBCC cấp xã; coi CBCC cấp xã là một bộ phận cấu thành trong tổng thể đội ngũ CBCC nhà nước.

Quan điểm này xuất phát từ vị trí, vai trò của chính quyền cấp xã và đội ngũ CBCC cấp xã trong hệ thống tổ chức bộ máy hành chính nhà nước Việt Nam hiện nay.

Xét trên phương diện hệ thống hành chính, chính quyền cấp xã là cấp chính quyền cơ sở (thấp nhất, gần dân nhất) trong bốn cấp chính quyền nhà nước của Việt Nam. Do vậy, chính quyền cấp xã là một bộ phận cấu thành, hay có thể nói là “tế bào” của nền hành chính quốc gia. Sự ổn định và vững mạnh của chính quyền cấp xã là nhân tố đặc biệt quan trọng góp phần tạo nên sự ổn định, phát triển của từng xã, từng huyện, từng tỉnh và của quốc gia.

Xét trên phương diện của quá trình quản lý, chính quyền cấp xã thực hiện một khâu, một phần hành trong tổng thể chức năng, nhiệm vụ trong quá trình quản lý của bộ máy hành chính nhà nước từ trung ương đến cơ sở. Chính quyền cấp xã là cấp trực tiếp truyền đạt, phổ biến và tổ chức triển khai thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Pháp luật Nhà nước tại các địa bàn dân cư; đồng thời là cấp quản lý trực tiếp mọi hoạt động của đời sống kinh tế-xã hội diễn ra ở các địa phương theo quy định của pháp luật.

Qua nghiên cứu, chúng ta có thể khẳng định chính quyền cấp xã có một vị trí, vai trò đặc biệt quan trọng trong hệ thống chính quyền nhà nước. Chính quyền cấp xã hoạt động có hiệu lực, hiệu quả hay không ảnh hưởng rất lớn đến hiệu lực hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước các cấp nói chung. CBCC cấp xã là một bộ phận cấu thành, đồng thời là chủ thể quản lý của bộ máy chính quyền ở cấp xã, là nhân tố quan trọng quyết định đến hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã cũng như quá trình phát triển kinh tế-xã hội ở các địa phương. Tuy vậy, trong một thời gian dài, vị trí, vai trò của cấp xã, cũng như cán bộ công chức cấp xã chưa được nhận thức đầy đủ. Chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã khác với chính quyền cấp trên như thế nào? Mô hình tổ chức bộ máy chính quyền cấp xã như thế nào là hợp lý? Tính chất tự quản của từng địa phương, từng cộng đồng dân cư đến đâu? Vị trí, vai trò của cán bộ công chức cấp xã trong tổng thể đội ngũ CBCC nhà nước hiện nay? CBCC cấp xã có phải là CBCC nhà nước không? Thời gian làm việc, chế độ đãi ngộ đối với CBCC cấp xã khác với CBCC cấp trên ra sao?...

Mặc dù, trong những năm gần đây, vấn đề vị trí, vai trò của cấp xã cũng như CBCC cấp xã được các cơ quan nghiên cứu của Đảng, Nhà nước và các nhà khoa học, quản lý quan tâm nghiên cứu, làm rõ. Song, đến nay xung quanh vấn đề này vẫn còn tồn tại những quan điểm khác nhau, thậm chí trái ngược nhau. Trong thời gian tới, để đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã, vấn đề vị trí, vai trò của CBCC cấp xã cần phải được nghiên cứu, làm rõ thêm. Dựa vào những kết quả đạt được trong nghiên cứu cả về mặt lý luận và thực tiễn, tác giả luận án cho rằng: cần thống nhất nhận thức coi CBCC cấp xã là một bộ phận cấu thành trong tổng thể đội ngũ CBCC nhà nước Việt Nam nói chung. Các chế độ chính sách đối với CBCC làm việc trong bộ máy chính quyền cấp xã về cơ bản cần được đảm bảo bình đẳng với CBCC cấp trên. Đây là quan điểm chủ đạo, tạo điều kiện tiền đề để đổi mới và hoàn thiện chính sách nhằm tạo động lực cho đội ngũ CBCC cấp xã trong thời gian tới.

3.1.2. Đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã cần phải đặt trong tiến trình đổi mới và hoàn thiện các chính sách của Nhà nước đối với cán bộ công chức nhà nước.

Trong một thời gian dài, do chưa xác định đúng vị trí, vai trò của đội ngũ CBCC cấp xã trong đội ngũ CBCC nhà nước nói chung. CBCC cấp xã chưa được gọi là CBCC nhà nước và chưa được coi là một bộ phận hữu cơ trong tổng thể đội ngũ CBCC nhà nước nói chung. Quá trình xây dựng, ban hành các chính sách cho CBCC cấp xã còn có sự tách rời, thiếu sự thống nhất, gắn kết với chính sách đối với CBCC nhà nước cấp trên. Do vậy, mặc dù đã được bổ sung, sửa đổi nhiều lần, song chính sách đối với CBCC cấp xã hiện hành vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, chắp vá, chưa trở thành động lực thúc đẩy CBCC nỗ lực làm việc, tận tâm, tận lực với việc công; chưa thu hút được những người trẻ tuổi, được đào tạo cơ bản, có năng lực vào làm việc và gắn bó lâu dài ở cấp xã. Điều này, đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng hoạt động, công tác của đội ngũ CBCC cấp xã, đồng thời làm giảm hiệu lực, hiệu quả

trong quản lý, điều hành phát triển kinh tế - xã hội của bộ máy chính quyền cấp xã ở các địa phương.

Xuất phát từ những cơ sở lý luận và thực tiễn đã đề cập ở trên, để từng bước đổi mới và hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã, trong thời gian tới, đi đôi với việc coi CBCC cấp xã là một bộ phận hữu cơ trong tổng thể đội ngũ CBCC nhà nước; các chính sách CBCC cấp xã nói chung, chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã nói riêng cần được quan niệm đó là một bộ phận cấu thành trong tổng thể hệ thống các chính sách của Nhà nước đối với cán bộ công chức nhà nước. Quá trình đổi mới và hoàn thiện chính sách đối với CBCC cấp xã cần phải gắn liền và đặt trong tổng thể tiến trình đổi mới và hoàn thiện chính sách đối với CBCC nhà nước nói chung.

3.1.3. Đổi mới, hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã nhằm từng bước xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC cấp xã theo hướng chuyên nghiệp hoá.

Quan điểm này xuất phát từ mục tiêu xây dựng nền hành chính nhà nước trong sạch, vững mạnh và chuyên nghiệp hoá, hoạt động có hiệu lực và hiệu quả từ trung ương đến cơ sở. Muốn có một nền hành chính chuyên nghiệp, thì cần phải có một đội ngũ CBCC chuyên nghiệp.

Mặc dù, được xác định là một cấp hành chính hoàn chỉnh, có đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ cơ bản như chính quyền nhà nước cấp trên. Song, trong một thời gian dài (từ 1945- 2003), những người làm việc trong bộ máy hành chính ở cấp xã chưa được xã hội nhìn nhận như là những người có một công việc, nghề nghiệp ổn định. Khi được bầu, được cử thì là cán bộ, khi không được bầu, được cử thì là dân thường. Họ tham gia công tác trong bộ máy chính quyền theo chế độ bán chuyên trách, chỉ sử dụng một phần trong tổng quỹ thời gian lao động cho công tác chính quyền, thời gian còn lại trực tiếp tham gia lao động sản xuất cùng với gia đình. Họ không được hưởng chế độ tiền

lượng mà chỉ hưởng chế độ phụ cấp hay hoạt động phí hàng tháng theo quy định của Chính phủ. Khi già yếu nghỉ việc, họ không được hưởng chế độ hưu mà chỉ được hưởng chế độ trợ cấp hàng tháng hay chế độ trợ cấp một lần; khi chết cũng không được hưởng chế độ mai táng phí như CBCC chức cấp trên... Chế độ phụ cấp hay hoạt động phí được nhận không đáng kể, do vậy nguồn thu nhập chủ yếu của cán bộ xã chủ yếu dựa vào kết quả sản xuất của gia đình hay từ nguồn phân phối của hợp tác xã. Về điều kiện, tiêu chuẩn các mặt, cán bộ cấp xã cũng chưa có quy định, yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, mà chỉ quan tâm, chú ý một vài khía cạnh như: phẩm chất chính trị, thành phần xuất thân, nguồn gốc lý lịch, tinh thần, thái độ trong công tác... Do đó, những người hoạt động trong bộ máy chính quyền cấp xã trước đây phần lớn trưởng thành trong số những thanh niên "không thoát ly" qua các phong trào ở địa phương, được nhân dân tín nhiệm bầu vào các chức danh cán bộ ở thôn, bản; sau đó được bầu hoặc được cử vào tham gia một số vị trí trong bộ máy chính quyền cấp xã, họ vừa làm, vừa học là chủ yếu. Con em của cán bộ và nhân dân địa phương học hành đỗ đạt được đào tạo ở các trường đại học, cao đẳng hệ chính quy sau khi tốt nghiệp ra trường phần lớn ở lại các thành phố lớn, các tỉnh lỵ, huyện lỵ để tìm việc, sinh sống và lập nghiệp. Số trở về tham gia công tác ở xã rất ít, chủ yếu là trình độ thấp hoặc thuộc hệ không chính quy. Việc bố trí, sắp xếp cán bộ ở cấp xã nhiều khi còn nặng về giải quyết chế độ chính sách, quan hệ họ hàng... chứ chưa phải xuất phát từ yêu cầu công việc và năng lực, sở trường của CBCC. Có nhiều CBCC trong quá trình công tác đã lần lượt kinh qua hết tất cả các chức danh ở cấp xã, từ công tác Đảng đến chính quyền và các tổ chức đoàn thể nhân dân. Do vậy, đội ngũ CBCC trong bộ máy chính quyền ở cấp xã thường không ổn định, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cũng như kỹ năng thực hiện công việc và tính chuyên nghiệp không cao. Mặc dù, trong những năm qua (từ 2003 đến nay), được sự

quan tâm của Đảng và Nhà nước, CBCC cấp xã đã được hưởng chế độ tiền lương, tuy vậy, vẫn còn nhiều tồn tại, hạn chế, cần phải tiếp tục quan tâm sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện.

Trong thời gian tới, để nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã đáp ứng yêu cầu cải cách nền hành chính nhà nước, cần phải đổi mới, hoàn thiện chính sách đối với CBCC cấp xã, tạo điều kiện để xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC cấp xã theo hướng chuyên nghiệp hoá, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp đổi mới đất nước nói chung, cũng như yêu cầu của quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế.

3.1.4. Đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã cần phải đảm bảo sự nhất quán và đồng bộ trên tất cả các mặt, phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước cũng như từng địa phương trong từng giai đoạn phát triển nhất định.

Quan điểm này xuất phát từ thực tiễn quá trình xây dựng và hoàn thiện các chính sách đối với CBCC cấp xã của Đảng và Nhà nước ta.

Quá trình xây dựng và hoàn thiện chính sách đối với CBCC nhà nước nói chung, chính sách đối với CBCC cấp xã nói riêng luôn gắn liền quá trình xây dựng và hoàn thiện thể chế nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa, nhà nước của dân, do và vì dân.

Ngay sau khi giành được chính quyền nhà nước năm 1945, để củng cố và xây dựng chính quyền nhà nước các cấp vững mạnh, đáp ứng yêu cầu quản lý điều hành đất nước, thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội, đảm bảo quốc phòng và an ninh, thực hiện đồng thời hai cuộc cách mạng, Đảng và nhà nước ta đã ban hành những chính sách đầu tiên cho CBCC. Tuy nhiên, chính sách đối với cán bộ cấp xã thời kỳ đầu còn sơ lược, quyền lợi cũng như nghĩa vụ của cán bộ cấp xã chưa được quy định cụ thể, rõ ràng.

Đến năm 1975, đất nước ta đã được hoàn toàn thống nhất, Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách kinh tế – xã hội nhằm nhanh chóng hàn gắn những vết thương chiến tranh, khôi phục phát triển kinh tế- xã hội của đất nước, đặc biệt là ở địa bàn cấp xã, nơi đã đóng góp phần lớn sức người, sức của để phục vụ cho kháng chiến, đã có sự hy sinh, mất mát lớn, trong đó có sự đóng góp rất lớn của những cán bộ, công tác ở cấp xã. Trong đó, có những chính sách quy định về một số chế độ đãi ngộ cho cán bộ cấp xã hết sức tiến bộ, như Quyết định số: 130/CP ngày 30/12/1975 của Chính phủ. Từ đó đến nay, chính sách đối với CBCC cấp xã đã nhiều lần được điều chỉnh, bổ sung. Nhìn chung, chính sách đối với CBCC cấp xã đã từng bước được quy định cụ thể hơn, hợp lý hơn. Tuy vậy, quá trình sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện chính sách đối với cán bộ công chức cấp xã chưa đảm bảo sự nhất quán, thống nhất, đồng bộ trên tất cả các mặt. Điều đó, đã gây nên một số hậu quả không tốt, ảnh hưởng đến quyền và lợi ích của CBCC, làm giảm động lực làm việc của họ; đồng thời gây khó khăn, vướng mắc trong quá trình tổ chức thực thi chính sách trong thực tiễn.

Bởi vậy, trong thời gian tới việc đổi mới và hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã cần phải đảm bảo sự nhất quán và đồng bộ trên tất cả các mặt, phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế- xã hội của đất nước cũng như từng địa phương trong từng giai đoạn phát triển nhất định.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã trong thời gian tới

Xuất phát từ những quan điểm nêu trên, tác giả luận án xin đề xuất một số giải pháp hoàn thiện chính nhằm tạo động lực làm việc cho CBCC cấp xã như sau:

3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách bố trí sử dụng đối với CBCC cấp xã

Trong thời gian tới, để tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ CBCC trong bộ máy chính quyền cấp xã cần phải tiếp tục đổi

mới và hoàn thiện chính sách bố trí sử dụng đối với CBCC cấp xã. Việc đổi mới và hoàn thiện chính sách bố trí sử dụng đối với CBCC cấp xã cần đáp ứng một số yêu cầu cơ bản sau đây:

Một là, việc bố trí sử dụng CBCC phải phát huy được năng lực, sở trường, chuyên môn, nghiệp vụ, ngành nghề đào tạo của từng cá nhân, nâng cao tinh thần trách nhiệm, kích thích sự hăng say, nỗ lực của mỗi người trong thực hiện công việc được giao.

Hai là, chính sách bố trí sử dụng CBCC vừa phải tạo được sự ổn định công việc một cách tương đối theo hướng chuyên môn hoá nhằm phát huy năng lực sở trường của từng CBCC. Mặt khác, các cơ quan quản lý cần phải thường xuyên chú ý quan tâm xem xét bổ sung, điều chỉnh công việc một cách hợp lý hoặc phân công, bố trí lại, luân chuyển giữa các bộ phận, các địa phương để tránh sự nhàm chán, tăng sự hứng thú cho CBCC trong thực hiện công việc nhằm phát huy hết khả năng, tạo động lực làm việc cao nhất cho từng CBCC thực hiện tốt công việc được giao.

Ba là, khi giao nhiệm vụ, công việc cho CBCC phải gắn liền trách nhiệm với quyền hạn, thẩm quyền nhất định đảm bảo thực hiện tốt công việc được giao. Khi người CBCC được tin tưởng giao phó nhiệm vụ mang tính thách thức, kèm theo những quyền hạn nhất định sẽ tạo động lực tích cực cho họ trong quá trình thực thi nhiệm vụ.

Bốn là, trong bố trí sử dụng cần tạo điều kiện và cơ hội phát triển bình đẳng cho mọi CBCC. Khi người CBCC nhìn nhận được những cơ hội thăng tiến trong công việc, họ sẽ có được động lực làm việc mạnh mẽ để có thể đạt được những mục đích của mình.

Xuất phát từ mục đích, yêu cầu và thực trạng chính sách bố trí, sử dụng đối với CBCC cấp xã, trong thời gian tới cần phải thực hiện tốt một số giải pháp cơ bản sau đây:

3.2.1.1. Rà soát lại chức năng nhiệm vụ của của chính quyền cấp xã cũng như của từng chức danh CBCC cấp xã; đánh giá tình hình thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ so với yêu cầu công việc và khả năng thực hiện của CBCC để điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp.

Kết quả khảo sát, điều tra thực trạng chất lượng đội ngũ CBCC cấp xã cho thấy trình độ chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo của CBCC cấp xã đã được nâng lên, cùng với điều kiện phương tiện làm việc, thông tin liên lạc ngày càng phát triển đã góp phần nâng cao năng lực thực hiện công việc của CBCC cấp xã. Vì vậy, chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã cũng như của từng CBCC cấp xã cũng cần được bổ sung, điều chỉnh phù hợp với trình độ, khả năng thực hiện công việc của CBCC trong điều kiện mới (tăng cường phân cấp); nâng cao trách nhiệm, tạo sự thách thức trong công việc nhằm tạo động lực thúc đẩy CBCC cấp xã hăng say, nỗ lực làm việc góp phần đẩy nhanh sự phát triển kinh tế xã hội ở từng địa bàn cấp xã, cũng như trên phạm vi cả nước.

3.2.1.2. Đổi mới, kiện toàn bộ máy chính quyền cấp xã, sắp xếp bố trí sử dụng CBCC vào từng vị trí, chức danh phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo và năng lực sở trường của từng CBCC.

Công việc được giao phù hợp với năng lực sở trường là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của CBCC. Trong thực tiễn hiện nay, công tác bố trí, sử dụng cán bộ công chức chưa thật sự quan tâm, chú ý đến khía cạnh này. Trong thời gian tới, để giải quyết tốt vấn đề này các cấp, các ngành cũng như các cơ quan đơn vị cần phải quan tâm xây dựng, bổ sung, hoàn thiện hệ thống chức danh và tiêu chuẩn nghiệp vụ của từng chức danh trong bộ máy chính quyền cấp xã. Cần xác định rõ mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã trong hệ thống hành chính nhà nước. Trên cơ sở đó thiết lập hệ thống công việc, vị trí việc làm và tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ cho đội ngũ CBCC cấp xã. Xây dựng hệ thống các quy định cụ thể

về mục tiêu, yêu cầu, nội dung công việc cho từng loại công việc dưới dạng văn bản như: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ và Bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, tạo thuận lợi cho công tác quản, bố trí sử dụng và thực hiện chế độ chính sách phù hợp, hiệu quả cao.

- *Xây dựng “Bản mô tả công việc” cho CBCC cấp xã*

Bản mô tả công việc cần được thiết kế, xây dựng dưới dạng một văn bản hành chính quy định cụ thể những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể. Bản mô tả công việc thường bao gồm ba nội dung: (1) Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc); mã số của công việc; tên bộ phận hay chức danh CBCC thực hiện công việc; chức danh lãnh đạo cấp trên trực tiếp; số lượng người phải lãnh đạo dưới quyền; mức lương, phụ cấp..., ngoài ra có thể có một số tóm lược về mục đích hoặc chức năng của công việc. (2) Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: là phần tường thuật một cách tóm tắt và chính xác các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc, nêu rõ người CBCC phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào và tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó. (3) Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các máy móc, công cụ, trang bị cần phải sử dụng); thời gian làm việc; điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

- *Xây dựng “Bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ”*

Bản tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ là văn bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với từng chức danh CBCC về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; các yêu cầu về đạo đức, trách nhiệm, trình độ đào tạo cần thiết; các yêu cầu về độ tuổi, thể lực và các yêu cầu cụ thể khác. Bản tiêu chuẩn này là cơ sở để tuyển chọn, xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng, đề bạt, là căn cứ để đánh giá kết quả thực hiện công việc... đối với CBCC cấp xã.

- *Xây dựng “Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc”*

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của việc hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc của CBCC. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc quy định cụ thể về số lượng và chất lượng hoàn thành những nhiệm vụ được giao. Để cho việc đánh giá thực hiện công việc được chính xác, thuận lợi các tiêu chuẩn nên được đưa ra dưới dạng cả định tính và định lượng. Mức độ định lượng của các tiêu chuẩn tùy thuộc vào nội dung, bản chất công việc của CBCC. Tuy nhiên, đối với mọi công việc cần sử dụng các chỉ tiêu định lượng càng nhiều càng tốt, yêu cầu chung là phải đạt mức độ định lượng cao nhất. Trong trường hợp không thể dùng các tiêu chuẩn định lượng để đánh giá thực hiện công việc, thì có thể sử dụng các tiêu chí định tính phản ánh trách nhiệm, yêu cầu thực hiện công việc, song nên dùng từ diễn đạt rõ ràng, mạch lạc, đơn nghĩa để mọi người đều có thể hiểu một cách đầy đủ và thống nhất.

3.2.1.3. Đổi mới công tác quy hoạch CBCC

Quy hoạch CBCC là việc lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn quy định và phù hợp với yêu cầu của từng vị trí công việc trong bộ máy chính quyền cấp xã để đưa vào nguồn kế cận, từng bước thử thách, giao nhiệm vụ từ thấp đến cao, rèn luyện trong môi trường thực tiễn trước khi đưa đi đào tạo, bồi dưỡng tại các trường theo yêu cầu các chức danh nhằm tạo nguồn bổ sung cán bộ lãnh đạo, công chức kế cận có đủ phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới. Trong thời gian qua, công tác xây dựng quy hoạch và tổ chức hiện quy hoạch còn nhiều hạn chế bất cập, chưa tạo được động lực thúc đẩy CBCC nỗ lực, hăng say công tác. Để công tác quy hoạch trở thành động lực thúc đẩy CBCC cấp xã hăng say, nỗ lực trong công việc, cần đổi mới công tác quy hoạch theo hướng sau đây:

Một là, khi xem xét lựa chọn, giới thiệu người vào các chức danh quy hoạch cần đảm bảo công khai, dân chủ, thực chất, đảm bảo những người có đủ tiêu chuẩn trình độ, năng lực và phẩm chất cần thiết đều được xem xét đưa vào quy hoạch.

Hai là, các phương án quy hoạch cần được xây dựng theo hướng vừa “mở” vừa “động”. Mở là không khép kín trong từng địa phương, đơn vị. Động là quy hoạch thường xuyên được rà soát, điều chỉnh, bổ sung các nhân tố mới hoặc đưa ra ngoài quy hoạch những đối tượng không còn đủ điều kiện làm nguồn lâu dài; mỗi chức danh có thể dự kiến bố trí từ 2 đến 3 người; mỗi CBCC có thể dự kiến bố trí ở 2 đến 3 chức danh khác nhau.

Ba là, phải định kỳ kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện quy hoạch để bổ sung những nhân tố mới, loại bỏ những đối tượng trong quy hoạch nhưng không còn đảm bảo tiêu chuẩn quy định, đảm bảo nguyên tắc “có vào, có ra” hoặc điều chỉnh một số đối tượng cho phù hợp tình hình thực tế.

Bốn là, cần tạo nguồn CBCC dồi dào, tạo thế chủ động, đón bắt những phát triển trong tương lai, kịp thời thay thế những vị trí, chức danh lãnh đạo, chủ trì khi cần thiết, đảm bảo tính ổn định, kế thừa, liên tục và phát triển của các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính quyền cấp xã.

3.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách đánh giá đối với CBCC cấp xã

Qua nghiên cứu cho thấy, nhu cầu được đánh giá đúng, được ghi nhận những thành tích, kết quả làm việc là một trong những nhu cầu bậc cao của CBCC. Do vậy, đánh giá đúng thành tích, kết quả thực hiện công việc là một trong những yếu tố tạo động lực mạnh mẽ cho CBCC trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Người CBCC sẽ có tinh thần làm việc hăng say khi họ cảm nhận

những thành tích, kết quả thực hiện công việc của mình sẽ được lãnh đạo cũng như mọi người trong tổ chức đánh giá đúng và ghi nhận. Việc đánh giá đúng CBCC còn là cơ sở cho việc bố trí sử dụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật CBCC. Đồng thời đây cũng là cơ sở để xác định được nhu cầu, nội dung, chương trình đào tạo, chế độ đãi ngộ phù hợp nhằm xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC cả trước mắt và lâu dài.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong những năm gần đây, công tác đánh giá CBCC cấp xã cũng đã được các cấp, các ngành quan tâm, chú ý hơn. Tuy vậy, bên cạnh những mặt ưu điểm, công tác đánh giá CBCC cấp xã còn có một số hạn chế đó là: (1) Phương pháp đánh giá còn thiếu khoa học, chưa xây dựng được hệ thống các tiêu chí, chuẩn mực cụ thể rõ ràng làm cơ sở cho việc đánh giá một cách khách quan và chính xác; (2) Nội dung đánh giá còn thiên về mặt phẩm chất đạo đức, các mối quan hệ xã hội, trình độ học vấn, chứ chưa quan tâm, chú trọng đánh giá một cách khách quan, chính xác về kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người CBCC; (3) Quy trình, chu kỳ, thời điểm đánh giá chưa được quy định thống nhất, hợp lý, thực hiện có nền nếp và thường xuyên; việc đánh giá chưa thực sự công khai, dân chủ và công bằng.

Những hạn chế tồn tại trên đã có những tác động không tốt đến tinh thần, thái độ và động lực làm việc của CBCC. Do vậy, để công tác đánh giá CBCC cấp xã thực sự trở thành động lực thúc đẩy CBCC hăng say, nỗ lực làm việc trong thời gian tới cần quan tâm thực hiện tốt một số giải pháp sau đây:

3.2.2.1. Xây dựng, hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc đối với các chức danh CBCC cấp xã

Để đánh giá một cách khách quan, chính xác về kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người cán bộ công chức, cần phải thiết lập được một hệ thống đánh giá khoa học và phù hợp. Một hệ thống đánh giá

thường bao gồm ba yếu tố cơ bản sau: (1) Hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc; (2) Hệ thống đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chuẩn đã xác định; (3) Hệ thống thông tin phản hồi đối với CBCC và các cơ quan quản lý nhân sự.

Thực tiễn hiện nay, hầu hết các cấp, các ngành cũng như các đơn vị trong bộ máy hành chính nhà nước chưa thiết kế, xây dựng được một hệ thống đánh giá phù hợp và có hiệu quả dẫn đến công tác đánh giá thực hiện công việc đối với CBCC còn chưa thực sự khách quan đáng tin cậy. Bởi vậy, một giải pháp quan trọng trong thời gian tới là cần quan tâm thực hiện là thiết lập một hệ thống đánh giá đối với CBCC cấp xã phù hợp và hiệu quả. Trước mắt, cần tập trung làm tốt một số nội dung sau :

a) Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đối với CBCC cấp xã

Hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đối với CBCC cấp xã được xác định dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn thực hiện công việc của CBCC cả về mặt số lượng và chất lượng. Hệ thống tiêu chuẩn này là những mốc chuẩn cho việc đo lường mức độ thực hiện công việc thực tế của CBCC. Để có thể đánh giá chính xác, hiệu quả, các tiêu chuẩn cần xây dựng một cách hợp lý và khách quan, phản ánh được kết quả và hành vi cần có để hoàn thành công việc. Do đó, hệ thống các tiêu chuẩn được xây dựng cần đáp ứng các yêu cầu sau: (1) các tiêu chuẩn phải chỉ rõ những nội dung công việc người CBCC cần phải làm và làm tốt đến mức nào; (2) các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm của từng công việc, từng cơ quan, đơn vị.

Việc xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là vấn đề không phải dễ dàng, cần thực hiện công phu và có phương pháp khoa học. Tuỳ theo điều kiện tình hình cụ thể của mỗi cơ quan đơn vị, của mỗi địa

phương, có thể áp dụng một trong ba phương pháp sau: (1) Phương pháp tập trung: các nhà lãnh đạo, quản lý từng bộ phận căn cứ vào mục đích, yêu cầu, kết quả cần đạt được của từng công việc, đưa ra các tiêu chuẩn và phổ biến cho từng CBCC thực hiện; (2) Phương pháp dân chủ: người lãnh đạo, quản lý từng bộ phận cùng thảo luận, bàn bạc với các CBCC trong bộ phận để đưa ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc và thống nhất thực hiện; (3) Phương pháp chuyên gia: người lãnh đạo thuê các chuyên gia, các nhà quản lý nghiên cứu đưa ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đưa ra lấy ý kiến của các CBCC, sau đó thống nhất ban hành các tiêu chuẩn và phổ biến tới các bộ phận và CBCC để thực hiện.

b) Đo lường sự thực hiện công việc của CBCC.

Đo lường sự thực hiện công việc là yếu tố trung tâm của quá trình đánh giá. Đo lường là đưa ra các đánh giá về mức độ "tốt" hay "kém" việc thực hiện công việc của người CBCC. Hay nói một cách cụ thể hơn, đó chính là việc ấn định một con số hoặc một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người CBCC theo các tiêu chuẩn đã xác định trước. Để đo lường một cách chính xác, khách quan cần xây dựng hoặc lựa chọn được một công cụ đo lường phù hợp, nhất quán, đáng tin cậy và có thể so sánh được.

c) Thiết lập hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá

Để công tác đánh giá thu được kết quả tốt, cần thiết lập được các kênh thông tin hai chiều giữa người đánh giá và người được đánh giá. Hệ thống thông tin phản hồi hai chiều trong quá trình đánh giá nếu được thực hiện tốt sẽ giúp cho cán bộ lãnh đạo đưa ra được những quyết định đúng đắn đối với từng CBCC như: mức tiền lương, tiền thưởng, kỷ luật, đào tạo bồi dưỡng hay hướng bố trí, sử dụng trong thời gian tới. Còn đối với người CBCC cũng thấy rõ hơn những ưu khuyết điểm của bản thân để không ngừng hoàn thiện kỹ năng thực hiện công việc của mình hướng tới những thành tích, triển vọng phát triển cao

hơn trong sự nghiệp.

3.2.2.2. Xây dựng và thực hiện tốt chương trình đánh giá đối với CBCC cấp xã

Sau khi đã có một hệ thống đánh giá khoa học và phù hợp, vấn đề tiếp theo là phải xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình đánh giá hiệu quả. Để xây dựng và thực hiện tốt một chương trình đánh giá, cần tập trung làm tốt những việc sau đây :

a) Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá phù hợp.

Việc lựa chọn phương pháp đánh giá tùy thuộc vào mục đích đánh giá và yêu cầu của công tác quản lý của mỗi tổ chức, cơ quan, đơn vị trong từng giai đoạn phát triển nhất định. Đến nay, cùng với sự phát triển nhanh chóng chóng khoa học quản trị, có rất nhiều phương pháp đánh giá được thiết kế khoa học và áp dụng có hiệu quả. Xuất phát từ tính chất công việc và đặc điểm hoạt động của CBCC cấp xã, chúng ta có thể lựa chọn một hoặc kết hợp các phương pháp đánh giá sau đây: phương pháp thang đo đồ họa, phương pháp danh mục kiểm tra, phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, phương pháp đánh giá thang đo dựa trên hành vi, phương pháp so sánh, phương pháp bản tường thuật, phương pháp đánh giá dựa vào kết quả thực hiện, công việc.

b) Lựa chọn người đánh giá

Thông thường người lãnh đạo, quản lý trực tiếp là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, để tăng thêm mức độ chính xác và độ tin cậy trong kết quả đánh giá, có thể lựa chọn, sử dụng những người thường có sự liên hệ trực tiếp với đối tượng đánh giá như: những CBCC cùng làm việc trong cơ quan, đơn vị; các doanh nghiệp hoặc người dân thường có quan hệ giao dịch trong lĩnh vực mà CBCC đó phụ trách. Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến của người quản lý, lãnh đạo trực tiếp là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác là để tham khảo.

c) Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá CBCC cấp xã nên được quy định theo từng tháng, từng quý (3 tháng), 6 tháng và 1 năm. Trong những trường hợp cần thiết hoặc đối với những công việc quan trọng thì cần tổ chức đánh giá theo yêu cầu tiến độ công việc và sau khi kết thúc công việc.

Qua nghiên cứu thực tiễn cho thấy, việc đánh giá càng kịp thời càng tốt, nên tiến hành thường xuyên, xen kẽ, kết hợp nhiều hình thức và phương pháp khác nhau, gắn với công tác bố trí sử dụng và công tác khen thưởng để mang lại hiệu quả cao nhất.

d) Đào tạo người đánh giá

Đây là khâu rất quan trọng để đảm bảo hiệu quả đánh giá. Người đánh giá cần phải được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá và mục tiêu của đánh giá; hiểu rõ các phương pháp đánh giá và tính nhất quán trong đánh giá. Có thể sử dụng hai hình thức để đào tạo người đánh giá đó là: cung cấp các văn bản hướng dẫn và tổ chức các lớp đào tạo (tập huấn) hàng năm.

e) Phỏng vấn đánh giá

Phỏng vấn đánh giá là khâu cuối cùng, nhưng rất quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đánh giá. Đó là cuộc nói chuyện chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp và CBCC, để xem xét lại toàn bộ tình hình thực công việc của người CBCC, qua đó cung cấp cho họ các thông tin về tình hình, kết quả thực hiện công việc trong thời gian qua, những ưu, khuyết điểm của họ trong quá trình thực hiện công việc, tiềm năng công tác và cũng như các biện pháp để hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ. Đồng thời đây cũng là dịp để người lãnh đạo lắng nghe người CBCC phản ánh tình hình về điều kiện, môi trường làm việc, những thuận lợi cũng như khó khăn vướng mắc, nguyên nhân thành công cũng như chưa thành công trong quá trình thực hiện công việc được giao và những tâm tư, nguyện vọng, các kiến nghị đề xuất nhằm

thực hiện công việc tốt hơn trong thời gian tới.

3.2.2.3. Một số vấn đề cần chú ý trong công tác đánh giá đối với CBCC cấp xã trong thời gian tới

Để công tác đánh giá thực sự tạo được động lực mạnh mẽ cho CBCC cấp xã, trong thời gian tới cần quan tâm, chú ý một số vấn đề sau:

a) Trong đánh giá cần làm rõ thành tích, kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ, công chức.

Trong quá trình đánh giá CBCC, trước hết cần xem xét, đánh giá thành tích, kết quả công tác, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ, công chức. Tiếp đó, đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, mối quan hệ công tác (với đồng nghiệp, với các cấp, các ngành), trình độ chuyên môn được đào tạo, sức khỏe, hiệu quả công tác và tiềm năng phát triển của CBCC. Trong đó, nhóm các yếu tố về thành tích, kết quả công tác, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ được xem như là điều kiện "cần", còn nhóm các yếu tố về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, mối quan hệ công tác, trình độ chuyên môn đào tạo, sức khỏe... của CBCC được xem như điều kiện "đủ" trong quá trình xem xét bố trí sử dụng, đào tạo và phát triển CBCC.

Quá trình đánh giá CBCC phải căn cứ vào các chuẩn mực cụ thể, rõ ràng về chuyên môn, nghiệp vụ, dựa vào các việc làm cụ thể liên quan đến chức trách nhiệm vụ được giao. Phải xác định được một cách chính xác kết quả làm việc, cống hiến của mỗi CBCC. Lấy hiệu quả công việc và sự đóng góp thực tế của CBCC làm thước đo phẩm chất và năng lực cán bộ. Chú trọng đánh giá tiềm năng công tác, phát hiện những người có đức, có tài để bồi dưỡng, đào tạo họ trở thành những cán bộ chủ trì ở cơ sở và tạo nguồn cho các cấp lãnh đạo cao hơn. Các cơ quan quản lý CBCC cần rà soát lại chức trách, nhiệm vụ, hệ thống các tiêu chuẩn chức danh và các tiêu chí đánh giá mức độ đáp ứng và hoàn thành nhiệm vụ được giao của từng chức danh CBCC để làm căn cứ đánh giá cán bộ một cách khách quan và khoa học.

b) Quá trình đánh giá CBCC cần được tiến hành dân chủ, công khai, minh bạch, đúng nguyên tắc và đúng quy chế.

Công tác đánh giá từng chức danh CBCC cần được cụ thể hóa, thể chế hóa thành quy chế; quy định cụ thể các tiêu chí đánh giá, hình thức, cách làm đối với từng khâu, từng công đoạn trong quá trình đánh giá. Quá trình đánh giá CBCC phải đặt trong điều kiện, hoàn cảnh và môi trường công tác cụ thể; đặt trong mối quan hệ biện chứng với chủ trương chính sách của Đảng, nhà nước, của địa phương cho từng đối tượng CBCC, cũng như trong cả quá trình phấn đấu, phát triển của người CBCC.

Thực hiện công tác đánh giá, xếp loại CBCC hàng năm; đưa công tác đánh giá CBCC vào nề nếp. Thường xuyên tổ chức kiểm tra, sát hạch kiến thức, trình độ năng lực đối với CBCC. Coi đây là cơ sở để sắp xếp, bố trí, sử dụng cán bộ vào các vị trí phù hợp. Có cơ chế đãi ngộ, thưởng phạt thích đáng đối với từng CBCC tương xứng với mức độ công tác đã hoàn thành.

c) Xây dựng cơ chế, chính sách phù hợp để nhân dân kiểm giám sát, đánh giá CBCC

Cần tiếp tục nghiên cứu xây dựng các cơ chế, chính sách phù hợp tạo điều kiện thuận lợi để nhân dân tham gia tích cực vào việc kiểm tra, giám sát, đánh giá quá trình hoạt động, công tác của CBCC. Nhằm phát hiện, xử lý kịp thời những CBCC non yếu về trình độ năng lực, sa sút về đạo đức lối sống; tuyển chọn những người có phẩm chất, đạo đức, năng lực vào đội ngũ CBCC. Kiên quyết đưa ra khỏi đội ngũ CBCC những người thoái hoá, biến chất về đạo đức, lối sống, hoặc những người không đủ năng lực trình độ đảm đương công việc làm ảnh hưởng đến tiến trình phát triển kinh tế-xã hội chung của từng địa phương cũng như của đất nước.

d) Sử dụng kết quả đánh giá trong công tác quản lý, sử dụng CBCC kịp thời, có hiệu quả

Kết quả đánh giá cuối cùng cần đưa ra được những điểm mạnh, điểm

yecto, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC; chỉ ra được những tồn tại, hạn chế và làm rõ các nguyên nhân, bao gồm cả nguyên nhân khách quan và chủ quan. Sau đánh giá, cần có những giải thích, chứng minh rõ ràng, chi tiết và thông báo kết quả đánh giá cho từng CBCC cũng như trong toàn thể cơ quan, đơn vị; đồng thời đề ra các biện pháp khắc phục, giúp cho CBCC phát huy tốt những ưu điểm, hạn chế các khuyết điểm, tồn tại để phấn đấu vươn lên hoàn thiện mình, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ công tác được giao. Phiếu đánh giá được lưu vào hồ sơ CBCC để quản lý và theo dõi theo quy định.

Trên cơ sở kết quả đánh giá của từng chức danh CBCC cần tiến hành tổng hợp, phân tích chất lượng của đội ngũ CBCC của từng tổ chức, cơ quan, đơn vị của từng địa phương; rút ra được những điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ CBCC và khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của đội ngũ CBCC. Từ đó, đưa ra các quyết định quản lý chính xác, kịp thời cho từng đối tượng CBCC như: tiền lương, đào tạo bồi dưỡng, khen thưởng, đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển vị trí công tác, xuống chức, cho thôi việc...; đồng thời có những biện pháp bổ sung, điều chỉnh kịp thời các chính sách về công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng CBCC cho từng địa phương, đơn vị.

3.2.3. Nhóm giải pháp về chính sách đào tạo và phát triển đối với CBCC cấp xã

Đào tạo và phát triển là một trong những nhu cầu ở thứ bậc cao của người CBCC. Khi người CBCC cảm nhận được những khả năng và cơ hội được đào tạo để tiếp tục nâng cao kiến thức, trình độ năng lực chuyên môn và hoàn thiện bản thân thì họ sẽ có được động lực làm việc tích cực, hăng say, nỗ lực hơn trong quá trình làm việc. Mục tiêu của chính sách đào tạo và phát triển: nhằm sử dụng có hiệu quả đội ngũ CBCC hiện có, giúp người CBCC hiểu rõ, nắm vững hơn về công việc và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn; đồng thời xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC, từng bước nâng cao trình độ, năng lực và khả năng thích ứng của họ đối với các công việc

trong tương lai.

Chính sách đào tạo và phát triển nếu được thiết kế phù hợp sẽ tạo động lực làm việc hăng say cho CBCC. Tuy vậy, trong thực tiễn hiện nay chính sách đào tạo và phát triển đối với CBCC ở cấp xã hiện nay còn một số hạn chế, bất cập. CBCC cấp xã không có nhiều cơ hội để được đào tạo và phát triển. Việc đào tạo, phát triển CBCC chưa theo kế hoạch, còn mang tính tự phát của từng địa phương hoặc của từng cá nhân là chủ yếu. Đào tạo chưa gắn với bố trí, sử dụng. Việc bố trí sử dụng CBCC xã còn thực hiện một cách tùy tiện, nhiều nơi, nhiều lúc còn thiên về tình cảm cá nhân. Cán bộ được đào tạo về không được bố trí, sử dụng, trong khi đó lại bố trí, sử dụng người chưa được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ. Hơn nữa, nội dung đào tạo còn chung chung, nặng về lý thuyết, kinh viện, sách vở, chưa xuất phát từ yêu cầu thực tiễn quản lý, điều hành và phát triển kinh tế - xã hội ở cơ sở. Ngân sách của nhà nước, của cơ quan đơn vị hỗ trợ cho CBCC cấp xã tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn còn hạn chế. Phần lớn kinh phí trong quá trình học tập đều do học viên tự túc. Trong điều kiện tiền lương, thu nhập còn thấp, cơ hội để CBCC cấp xã được tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng càng thấp hơn. Trong thời gian tới, cần đổi mới công tác đào tạo & phát triển đối với CBCC cấp xã theo hướng sau:

3.2.3.1. Đổi mới, hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo & phát triển hàng năm và 5 năm cho từng loại CBCC cấp xã.

Kế hoạch đào tạo & phát triển đối với CBCC cấp xã cần phải xuất phát từ yêu cầu thực tiễn phát triển kinh tế-xã hội và thực trạng chất lượng đội ngũ CBCC của từng địa phương trong từng giai đoạn nhằm xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương cả trước mắt và lâu dài. Đảm bảo mọi CBCC có điều kiện, tiêu chuẩn ngang nhau đều có cơ hội ngang nhau trong đào tạo và phát triển; đồng thời phải quan tâm tạo điều kiện để từng CBCC có thể vươn tới đáp ứng được những công việc mới, nhiệm vụ mới với yêu cầu ngày càng cao hơn theo quy hoạch,

định hướng phát triển của tổ chức.

3.2.3.2. Đổi mới chương trình, nội dung và hình thức đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã, kết hợp tốt giữa đào tạo lý thuyết trong các nhà trường và đào tạo bồi dưỡng qua thực tiễn.

Chương trình, nội dung đào tạo về lý thuyết đảm bảo cơ bản, thiết thực và phù hợp với từng loại chức danh CBCC cấp xã, có tính đến yếu tố đặc thù của các vùng, miền khác nhau. Chú trọng nâng cao năng lực thực tiễn, kỹ năng tác nghiệp các nhiệm vụ cụ thể, xử lý tốt các vấn đề, tình huống đa dạng liên quan đến sản xuất, kinh doanh và sinh hoạt của nhân dân ở cơ sở. Nội dung vừa phải bao quát được các lĩnh vực quản lý kinh tế-xã hội của chính quyền cấp xã ở cơ sở; đồng thời vừa phải đảm bảo chuyên sâu đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc của từng chức danh, phù hợp với thực tiễn quản lý, điều hành ở các địa bàn cấp xã.

Kết hợp tốt việc đào tạo, bồi dưỡng lý thuyết trên các nhà trường và đào tạo qua thực tiễn công việc. Có thể áp dụng hình thức đào tạo như của người Nhật. Gắn đào tạo bồi dưỡng với bố trí sử dụng. Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng CBCC qua thực tiễn công tác. Tạo điều kiện cho các CBCC có khả năng được luân chuyển, rèn luyện qua các vị trí công việc khác nhau; thông qua đó đào tạo họ trở thành những người có kiến thức tổng hợp, toàn diện, đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao, qua đó tạo cho họ các cơ hội phát triển trở thành những người lãnh đạo, quản lý giỏi. CBCC sau khi được tuyển dụng vào làm việc trong bộ máy chính quyền cấp xã, theo định kỳ cần được luân chuyển ngang giữa bộ phận này sang bộ phận khác, bố trí phụ trách nhiều công việc khác nhau. Mục đích của luân chuyển là giúp cho họ có thể hiểu được những công việc của các bộ phận và các thành viên có liên quan; đồng thời cũng để mọi người trong tổ chức hiểu được năng lực cũng như nhân cách của người đó. Qua đó, người CBCC biết được cách phối hợp giữa các bộ phận và cá nhân có liên quan một cách tốt nhất khi được giao nhiệm vụ quản lý cao hơn.

3.2.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã

Khen thưởng, động viên kịp thời là một trong những nhân tố quan trọng tác động tới động lực làm việc của CBCC. Kết quả khảo sát cho thấy chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã ở các địa phương còn có một số tồn tại, hạn chế: (1) Thời điểm thực hiện công tác khen thưởng chưa kịp thời. Phần lớn các địa phương tiến hành xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và tổ chức thực hiện việc khen thưởng mỗi năm một lần vào cuối năm. Rất ít địa phương thực hiện công tác xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành công việc hàng tháng, hàng quý hoặc sau khi kết thúc một công việc để tổ chức khen thưởng động viên CBCC kịp thời; (2) Việc xem xét khen thưởng chưa dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCC; chưa căn cứ vào thành tích công tác của CBCC; (3) Giá trị của các phần thưởng chưa tương xứng với kết quả và thành tích công tác của CBCC nên chưa thực sự động viên, khuyến khích được CBCC hăng say, nỗ lực làm việc.

Từ thực tế trên, trong thời gian tới chính sách khen thưởng đối với CBCC cấp xã cần phải được điều chỉnh theo hướng:

Một là, việc xem xét khen thưởng CBCC cấp xã cần tổ chức thực hiện định kỳ hàng tháng, hàng quý, cuối năm hoặc sau khi kết thúc một công việc, nhiệm vụ quan trọng dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCC theo từng thời kỳ tương ứng. Để công tác khen thưởng được thực hiện công bằng, khách quan, phát huy tác dụng tốt, cần xây dựng quy chế khen thưởng cụ thể, rõ ràng; quy định quy trình, thủ tục, hình thức khen thưởng phù hợp với điều kiện đặc điểm của từng đơn vị, từng địa phương.

Hai là, các quyết định khen thưởng cho từng CBCC cần được cân nhắc trên nhiều mặt. Song, căn cứ quan trọng và chủ yếu nhất đó là kết quả, hiệu quả thực hiện công việc của CBCC dựa trên kết quả đánh giá định kỳ hàng tháng,

hàng quý, cuối năm hoặc sau khi kết thúc một công việc quan trọng của từng CBCC. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở quan trọng để tiến hành xem xét khen thưởng CBCC. Công tác khen thưởng cần phải gắn bó mật thiết với công tác đánh giá thực hiện công việc của CBCC.

Ba là, để công tác khen thưởng phát huy tác dụng tốt, động viên, khuyến khích được CBCC hăng say làm việc, cần cân nhắc lựa chọn hình thức, giá trị phần thưởng phù hợp với từng đối tượng CBCC. Cần tránh việc khen thưởng theo kiểu bình quân chủ nghĩa, giá trị của các phần thưởng tương xứng với kết quả và thành tích công tác của CBCC mới thực sự động viên, khuyến khích được CBCC hăng say, nỗ lực làm việc.

3.2.5. Nhóm giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương đối với CBCC cấp xã

Trong điều kiện kinh tế – xã hội của đất nước ta còn nghèo, thu nhập, mức sống của đại bộ phận CBCC còn rất thấp, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu để nuôi sống bản thân và gia đình họ, nếu không được đảm bảo tốt thì sẽ làm cho CBCC bất mãn, chán nản, không yên tâm làm việc, thậm chí có thể dẫn tới bỏ việc. Trong thời gian tới, để duy trì và nâng cao động lực làm việc của CBCC cấp xã, chính sách tiền lương cho CBCC cấp xã cần được sửa đổi, bổ sung, điều chỉnh theo hướng sau đây:

3.2.5.1. Đổi mới chế độ trả lương cho CBCC cấp xã theo hướng lấy kết quả thực hiện công việc làm căn cứ để xác định mức tiền lương thực tế của CBCC.

Việc xác định mức tiền lương thực tế của CBCC vừa phải căn cứ vào hệ số tiền lương theo ngạch, bậc lương trong thang bảng lương do Chính phủ quy định, vừa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc hoàn thành thực tế của CBCC. Cơ quan quản lý nhân sự định kỳ hàng tháng, hàng quý và cuối năm tiến hành đánh giá thành tích, kết quả công tác, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC để xác định mức tiền lương cụ thể cho từng CBCC một

cách phù hợp. Mức tiền lương của CBCC có thể được xác định như sau:

$$\begin{array}{l} \text{Tiền lương thực tế} \\ \text{của CBCC (tháng,} \\ \text{quý, năm)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Mức tiền lương theo hệ} \\ \text{số, thang bảng lương do} \\ \text{Chính phủ quy định} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Mức độ (tỷ lệ\%)} \\ \text{hoàn thành} \\ \text{nhiệm vụ của} \\ \text{CBCC} \end{array}$$

Mức tiền lương thực tế của CBCC được xác định dựa trên 2 yếu tố cơ bản đó là: (1) mức tiền lương theo hệ số lương và phụ cấp do Chính phủ quy định trên cơ sở trình độ, năng lực, ngành nghề, chức vụ và thâm niên công tác của từng CBCC; (2) mức độ (tỷ lệ %) hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ công chức. Với phương pháp xác định mức tiền lương như trên, những CBCC làm việc tích cực, hoàn thành công việc được giao tốt hơn sẽ được hưởng mức tiền lương cao hơn và ngược lại. Điều này sẽ góp phần tạo động lực thúc đẩy cho CBCC cấp xã hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao.

3.2.5.2. Bổ sung thêm phụ cấp đặc thù cho CBCC cấp xã.

Theo quy định hiện hành một số đối tượng cán bộ, viên chức sự nghiệp thuộc các lĩnh vực y tế, giáo dục công tác ở cấp xã ngoài chế độ tiền lương theo ngạch bậc theo thang bảng lương chung của Nhà nước còn được hưởng thêm phụ cấp đặc thù nghề nghiệp. Chẳng hạn như: giáo viên tiểu học, trung học cơ sở, mầm non được hưởng thêm từ 30-70% phụ cấp đứng lớp; cán bộ y tế xã được hưởng thêm 20-25% phụ cấp đặc thù nghề y. Thực tiễn cho thấy, cùng làm việc trên một địa bàn, có cùng trình độ và thâm niên công tác, thời gian làm việc, trách nhiệm công tác của CBCC cấp xã cũng rất nặng nề, điều kiện, địa bàn làm việc có nhiều khó khăn và phức tạp, song tiền lương và các khoản phụ cấp được trả thấp hơn nhiều so với những người đối tượng khác. Điều này đã làm cho CBCC xã không hài lòng, thậm chí họ tỏ thái độ bất mãn, giảm động lực làm việc. Bởi vậy, cần bổ sung thêm phụ cấp đặc thù cho CBCC cấp xã để làm sao những người có trình độ, năng lực, hăng say nỗ lực làm việc đạt thành tích tốt có mức thu nhập từ tiền lương ngang bằng hoặc cao

hơn mức tiền lương của những người làm việc ở những lĩnh vực khác tương đương trên cùng địa bàn cấp xã.

3.2.5.3. Từng bước nâng dần thu nhập từ lương cho CBCC cấp xã.

Đại đa số CBCC cấp xã hiện nay, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu để nuôi sống bản thân và gia đình họ. Tuy vậy, mức thu nhập từ lương của cán bộ công chức xã còn khá thấp. Với mức tiền lương nhận được hàng tháng như hiện nay, quả thực phần lớn CBCC cấp xã rất khó có thể đáp ứng được các nhu cầu cơ bản, thiết yếu (nhu cầu bậc thấp), chứ chưa nói đến các nhu cầu tinh thần (nhu cầu bậc cao) trong điều kiện nền kinh tế thiếu ổn định với giá cả leo thang như hiện nay. Bởi vậy, trong thời gian tới Nhà nước cần quan tâm tăng thêm tiền lương cho CBCC cấp xã, đảm bảo đáp ứng tốt các nhu cầu cơ bản, thiết yếu, sau đó quan tâm thoả mãn các nhu cầu bậc cao nhằm tạo động lực làm việc tích cực, hăng say cho CBCC.

Đi đôi với việc từng bước nâng cao tiền lương và phụ cấp hàng tháng cho CBCC, đồng thời tăng cường các biện pháp kiểm tra giám sát quá trình thực hiện công việc của CBCC sẽ góp phần làm giảm dần tệ quan liêu, tham nhũng đang có chiều hướng ngày càng gia tăng như hiện nay.

3.2.6. Nhóm giải pháp hoàn thiện các chính sách cải thiện điều kiện, môi trường làm việc cho CBCC cấp xã

Điều kiện, môi trường làm việc là một trong những yếu tố có tác dụng đảm bảo cho quá trình thực hiện công việc, nhiệm vụ được giao của CBCC được diễn ra bình thường, trôi chảy, loại bỏ sự bất mãn, không thoả mãn của CBCC. Tuy vậy, kết quả điều tra cho thấy phần lớn CBCC chưa thực sự hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc ở cấp xã hiện nay. Trong thời gian tới, để duy trì và nâng cao động lực làm việc cho CBCC, cần quan tâm thực hiện một số giải pháp tạo điều kiện, môi trường làm việc cho CBCC cấp xã như sau:

3.2.6.1. Từng bước đầu tư nâng cấp, hiện đại hoá công sở, trang thiết

bị, phương tiện làm việc cho hệ thống tổ chức chính quyền cấp xã

Cần tiến hành kiểm tra, rà soát, đánh giá toàn diện thực trạng hệ thống cơ sở vật chất- kỹ thuật: trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc của CBCC cấp xã. Trên cơ sở đó, lập chương trình, kế hoạch đầu tư xây dựng, nâng cấp trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc, hệ thống thông tin quản lý... theo hướng hiện đại hoá nhằm tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi, kích thích tính sáng tạo, tăng cường sự nỗ lực làm việc cho CBCC.

3.2.6.2. Từng bước nghiên cứu xây dựng mô hình “văn hoá công sở” phù hợp với điều kiện, đặc điểm tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã

Văn hóa công sở là một hệ thống các niềm tin, chuẩn mực và giá trị định hướng mọi hành vi, hoạt động các CBCC trong các công sở hướng tới mục tiêu chung. Văn hóa công sở được tạo thành từ tổng thể các mục tiêu, các chính sách quản lý, bầu không khí tâm lý của tập thể, lễ lối làm việc và các mối quan hệ nhân sự trong quá trình làm việc. Văn hóa công sở thể hiện bản sắc, lối sống và cách thức hành động của các thành viên CBCC trong cơ quan công sở. Khi nói đến văn hoá công sở là nói đến các tiêu chuẩn giá trị, niềm tin, cách đối xử ..., nét đặc trưng chi phối các hành vi của mọi cá nhân trong công sở đó. Nó biểu hiện qua việc các thành viên liên kết, phối hợp với nhau trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ được phân công và cùng hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Văn hoá công sở là một trong những yếu tố tác động đến động lực làm việc của CBCC. Một khi những giá trị văn hoá đã thấm sâu vào tâm tư, tình cảm của từng cá nhân trong tổ chức thì nó sẽ trở thành động lực to lớn thúc đẩy mọi người tích cực, hăng say làm việc và cùng hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức. Để bộ máy chính quyền các cấp, đặc biệt là cấp xã ngày càng được củng cố và phát triển vững mạnh, các nhà lãnh đạo của Đảng và Nhà nước cần phải quan tâm xây dựng và phát triển một nền “văn hoá công sở” trong các cơ quan, tổ chức trong bộ máy chính quyền các cấp. Một nền

văn hoá mạnh, khi mà hệ thống niềm tin, các tiêu chuẩn giá trị đã đi vào tiềm thức, được mọi thành viên trong tổ chức tôn trọng, chia sẻ, giữ gìn, củng cố và phát triển. Văn hóa tổ chức định hướng cách giải quyết các vấn đề phát sinh trong cuộc sống và công việc với các thành viên khác để tạo ra sự hợp tác trong tập thể. Tuy nhiên, để hợp tác hiệu quả cần phân chia quyền lực và địa vị phù hợp để các thành viên chia sẻ giá trị ai sẽ nhận được thưởng và ai sẽ bị phạt cho những hành vi cụ thể của bản thân. Nền văn hoá công sở lành mạnh còn giúp người lãnh đạo và CBCC gắn kết với nhau hơn. Thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm, các thành viên có thể phát triển các quan điểm chung nhằm chỉ dẫn cho các hoạt động hàng ngày của họ. Người cũ có thể giúp người mới hội nhập vào tập thể, cùng hiểu mục tiêu của tổ chức, xác lập trách nhiệm và phương pháp hành động thích hợp nhằm thể hiện mình với những người xung quanh. Người lãnh đạo sẽ hiểu CBCC nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên CBCC trong bộ máy chính quyền ở cấp xã.

Sau đây, tác giả xin đề cập một số mô hình văn hoá tổ chức có thể nghiên cứu áp dụng ở các cơ quan đơn vị thuộc chính quyền cấp xã.

Văn hóa quyền lực: đặc trưng chính của mô hình này là thủ trưởng cơ quan nắm quyền lực hầu như tuyệt đối. Các nhân viên trong tổ chức này thường có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí có thể hy sinh lợi ích kinh tế để đạt được các cương vị công tác cao hơn.

Văn hóa gương mẫu: vai trò chính của lãnh đạo trong mô hình văn hoá tổ chức này là làm gương cho cấp dưới noi theo. Nói cách khác, lãnh đạo thường phải là một người vừa có tài vừa có đức, được mọi người sùng bái, tin yêu, kính phục. Các nhân viên thường chú trọng đến qui tắc, chuẩn mực, nề nếp trong mọi công việc.

Văn hóa nhiệm vụ: vai trò người lãnh đạo không quá quan trọng như trong hai mô hình nêu trên. Chức vụ trong tổ chức theo mô hình này dựa trên nhiệm vụ được giao hơn là dựa trên hệ thống phân bố quyền lực. Các nhân viên thường được phân bố làm việc trong những nhóm xuyên chức năng nên ý thức quyền lực không cao.

Văn hóa đề cao trách nhiệm cá nhân: vai trò của người lãnh đạo là khuyến khích các nhân viên làm việc trong tinh thần sáng tạo, dám nhận trách nhiệm, dám mạnh dạn xử lý một vấn đề theo định hướng phù hợp với quyền lợi chung của tổ chức khi chưa nhận được chỉ thị trực tiếp từ cấp trên.

Văn hóa đề cao vai trò tập thể: vai trò của người lãnh đạo được hòa tan và chia sẻ cho một nhóm người theo kiểu hội đồng, uỷ ban, ... Dĩ nhiên, khi biết sử dụng sức mạnh của tập thể để hoàn thành các mục tiêu riêng của mình, người lãnh đạo trở thành “nhà độc tài” trong mô hình văn hóa quyền lực.

Việc lựa chọn và xây dựng nét “bản sắc văn hóa” của một tổ chức vừa chịu tác động của yếu tố lịch sử vừa chịu tác động của yếu tố thời đại. Qua các nghiên cứu gần đây, khi được yêu cầu tự chọn mô hình văn hóa tổ chức lý tưởng, hầu hết CBCC nhà nước đều chọn mô hình “văn hóa gương mẫu” kết hợp với mô hình “văn hóa nhiệm vụ”. Điều này phù hợp với văn hóa Việt Nam là nhấn mạnh phẩm chất đạo đức trong vai trò lãnh đạo, nhưng đồng thời cũng không muốn lãnh đạo trở thành nhà độc tài theo mô hình “văn hóa quyền lực”.

3.2.6.3. Đổi mới phong cách lãnh đạo trong các công sở chính quyền cấp xã.

Phong cách lãnh đạo là hệ thống các phương pháp, thói quen, cách cư xử đặc trưng mà người lãnh đạo sử dụng để phối hợp những nỗ lực của các cá nhân trong tổ chức tạo thành sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện tốt các mục tiêu chung. Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến động lực làm việc, đến sức thu hút, tập hợp những người thừa hành trong quá trình thực hiện các mục tiêu

chung. Phong cách lãnh đạo được hình thành trên sự thống nhất giữa các yếu tố khách quan của môi trường và các yếu tố chủ quan của người lãnh đạo. Theo K. Lewin, có ba loại phong cách lãnh đạo cơ bản: phong cách lãnh đạo độc đoán, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do.

Phong cách lãnh đạo độc đoán còn được gọi là phong cách lãnh đạo chuyên quyền hay phong cách lãnh đạo quyết đoán. Những người lãnh đạo có phong cách này thường chỉ dựa vào kiến thức, kinh nghiệm, quyền hạn của mình để đưa ra các quyết định rồi buộc người dưới quyền phải thực hiện nghiêm chỉnh, không được thảo luận hoặc bàn bạc gì thêm. Phong cách lãnh đạo này có ưu điểm là giải quyết công việc nhanh chóng, kịp thời, giữ được bí mật thông tin. Song, nó có nhược điểm là triệt tiêu tính sáng tạo của mọi thành viên trong tổ chức. Tuy vậy, phong cách lãnh đạo này phù hợp với một tổ chức mới thành lập, khi tổ chức có nhiều mâu thuẫn, xung đột phát sinh, có nguy cơ rối loạn, khủng hoảng hoặc khi cần phải giải quyết những vấn đề khẩn cấp và yêu cầu giữ bí mật.

Phong cách lãnh đạo dân chủ còn được gọi là phong cách lãnh đạo tập thể, phong cách lãnh đạo thân thiện. Người có phong cách này thường rất quan tâm thu hút sự tham gia thảo luận của các thành viên trong tổ chức trước khi quyết định các vấn đề của đơn vị, đồng thời thực hiện rộng rãi chế độ uỷ quyền. Phạm vi và mức độ của sự trao đổi, thảo luận tùy thuộc vào tính chất, yêu cầu của việc ra quyết định quản lý. Người lãnh đạo sẽ ra quyết định chính thức tại cuộc họp chung của tổ chức dựa trên sự bàn bạc, trao đổi, phân tích các thông tin do các thành viên đưa ra. Phong cách này có ưu điểm là phát huy được tính sáng tạo của đội ngũ các thành viên trong tổ chức, làm bớt căng thẳng trong quá trình ra quyết định, tạo được bầu không khí phấn khởi, nhất trí trong tập thể. Song, phong cách lãnh đạo này cũng có thể làm chậm quá trình ra quyết định dẫn đến mất thời cơ hoặc nảy sinh nhiều khó khăn do nhiễu thông tin. Cho nên đòi hỏi người lãnh đạo phải có những phẩm chất như: khả năng hiểu biết con người, kỹ thuật điều khiển các cuộc họp, biết chuẩn bị các cuộc thảo luận tập thể thu thập và xử lý thông tin chính xác, hiệu quả. Ngày nay, với năng lực,

trình độ ngày càng cao của đội ngũ CBCC, phong cách dân chủ càng được sử dụng rộng rãi và trở thành phong cách lãnh đạo có hiệu quả nhất ở hầu hết các tổ chức, đặc biệt là ở các cơ quan của Đảng và Chính quyền nhà nước.

Phong cách lãnh đạo tự do còn được gọi là phong cách lãnh đạo vô chính phủ, phong cách lãnh đạo theo chủ nghĩa tự do. Người có phong cách lãnh đạo này tham gia rất ít vào công việc của tập thể, thường chỉ xác định các mục tiêu cần đạt và cho cấp dưới tự do hành động để đi đến mục tiêu. Phong cách này có ưu điểm là tạo ra khả năng chủ động, sáng tạo tối đa cho mọi thành viên trong tổ chức. Tuy nhiên, nó dễ đưa tập thể tới tình trạng vô chính phủ và đổ vỡ, nên thường ít được áp dụng trong đời sống xã hội. Phong cách này chỉ nên áp dụng khi thảo luận một số vấn đề nhất định hoặc khi mục tiêu đã được xác định một cách độc lập, rõ ràng với đội ngũ nhân lực có kỹ năng và ý thức kỷ luật cao.

Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu nhược điểm riêng, không thể xác định một phong cách lãnh đạo duy nhất cho mọi tình huống. Người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp nhất để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên dưới quyền. Để làm được điều đó người lãnh đạo trước hết phải là tấm gương sáng cho cấp dưới, phải tuân thủ các quy định của tổ chức, công bằng trong mọi công việc. Họ cần đưa ra các chỉ dẫn rõ ràng, phân chia trách nhiệm cụ thể, thưởng phạt nghiêm minh, không nên phê bình cấp dưới trước đông người sẽ làm ảnh hưởng đến lòng tự trọng cá nhân. Người lãnh đạo cần sẵn sàng tiếp nhận ý kiến của cấp dưới, hiểu cấp dưới muốn gì. Từ đó các quyết định đưa ra sẽ được cấp dưới sẵn sàng chấp nhận, họ sẽ hưng phấn trong công việc tức có động lực lao động và điều đó cũng chính là động lực thúc đẩy người lãnh đạo phát triển trong công việc.

3.2.6.4. Hoàn thiện hệ thống quy chế nội bộ và chính sách nhân sự phù hợp với tổ chức và hoạt động của bộ máy chính quyền cấp xã

Tiến hành rà soát, sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện hệ thống quy chế nội bộ bao gồm: quy chế làm việc, kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện công việc

của CBCC... theo hướng vừa nâng cao tính chủ động, sáng tạo của từng cá nhân, vừa đảm bảo sự kiểm tra giám sát của tổ chức đối với từng cá nhân trong thực hiện công việc.

Xây dựng, hoàn thiện chính sách nhân sự hướng tới việc tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn; đảm bảo sự công bằng; trả lương xứng đáng với mức độ cống hiến; thu hút và giữ chân được những người tài, có năng lực sáng tạo; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích CBCC làm việc hết khả năng và trung thành với lợi ích của Nhà nước và nhân dân. Muốn vậy, việc xây dựng chính sách nhân sự cần bao quát được các nội dung từ tuyển dụng, bố trí sử dụng, đào tạo phát triển, đánh giá thực hiện công việc, khen thưởng, kỷ luật, thù lao lao động cho đến việc bảo vệ, bảo hiểm cho người CBCC. Chính sách nhân sự cần đảm bảo mọi CBCC trong bộ máy chính quyền cấp xã hiểu và thực thi một cách thống nhất.; đồng thời cần được thường xuyên cập nhật, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với quy định của Pháp luật cũng như từng thời kỳ, giai đoạn, quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước cũng như của mỗi địa phương.

3.3. Một số điều kiện thực hiện các giải pháp

Để các giải pháp trên có thể phát huy tác dụng và thực thi một cách có hiệu quả, cần đảm bảo một số điều kiện cụ thể như sau:

3.3.1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật về cán bộ công chức, đặc biệt là CBCC cấp xã.

Luật pháp của nhà nước là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động. Để bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động, Nhà nước ban hành luật, các văn bản quy phạm pháp luật quy định các nội dung cơ bản trong các quan hệ lao động như: quy định về chế độ làm việc, chế độ nghỉ ngơi; chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ tiền lương, phụ cấp; các quy định về khen thưởng, kỷ luật; các quy định về giải quyết tranh chấp lao động, khiếu nại, tố cáo của người lao động... Hệ thống các quy định của pháp luật về lao động nếu được xây dựng và thực thi đầy đủ, chặt chẽ,

đồng bộ, phù hợp với thực tiễn sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích, tăng cường tính tích cực của người lao động; ngược lại nếu hệ thống pháp luật không tốt sẽ làm giảm động lực của người lao động.

Hệ thống pháp luật ở Việt Nam ngày nay đã được xây dựng, bổ sung và sửa đổi nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của nền kinh tế thị trường trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy vậy, hệ thống pháp luật của Việt Nam, các quy định về quyền và nghĩa vụ của người lao động nói chung, đặc biệt là CBCC, viên chức trong khu vực nhà nước còn nhiều bất hợp lý. Do đó chưa tạo được động lực làm việc tích cực, hăng say đối với người lao động trong khu vực này.

Trong thời gian tới, cần phải tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật về CBCC cấp xã đảm bảo sự công bằng, hợp lý trong làm việc cũng như trong hưởng thụ, tránh phân biệt, đối xử giữa CBCC cấp xã với CBCC cấp trên; có chính sách ưu đãi thoả đáng đối với CBCC làm việc trong những địa bàn, điều kiện khó khăn phức tạp nhằm duy trì và nâng cao động lực làm việc của cán bộ công chức cấp xã, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế- xã hội của từng địa phương cũng như của cả nước trong từng giai đoạn phát triển.

3.3.2. Tăng cường các biện pháp phòng, chống tham nhũng

Để các giải pháp nêu trên, đặc biệt là giải pháp về chính sách tiền lương phát huy tác dụng tốt, Chính phủ cũng như các cấp, các ngành cần phải có sự quyết tâm rất lớn trong công tác cải cách chế độ tiền lương đối với CBCC; đồng thời phải tăng cường các biện pháp phòng chống các tệ nạn quan liêu, tham nhũng đang ngày càng gia tăng như hiện nay.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, mức tiền lương, phụ cấp (khoản thu nhập chính thức) của CBCC cấp xã hiện nay thấp hơn mức bình quân chung của các ngành nghề khác. Tuy, hầu hết CBCC cấp xã chưa thực sự hài lòng với chế độ tiền lương, phụ cấp hiện nay. Song, nhờ vào vị trí công tác, một số CBCC được trao những quyền hạn, thẩm quyền nhất định đã sử dụng ngay chính những quyền hạn, thẩm quyền đó để vụ lợi cá nhân, làm giàu bất chính. Thậm chí rất nhiều trường hợp nguồn thu nhập phi chính thức mà họ có được lớn hơn rất

nhiều lần so với các khoản thu nhập chính thức được Nhà nước chi trả, dẫn đến họ không còn quan tâm đến các khoản lương và phụ cấp nữa. Do vậy, mặc dù họ có thể bất mãn với khoản tiền lương và phụ cấp do Nhà nước chi trả, nhưng lại rất hài lòng với những khoản thu nhập phi chính thức mang lại. Nếu như không ngăn ngừa, kiểm soát được các tệ nạn quan liêu, tham nhũng thì các giải pháp tăng tiền lương, tiền thưởng và các khoản động viên khuyến khích khác không còn phát huy tác dụng nữa. Bởi vì, dù tiền lương (và các khoản phụ cấp) có tăng lên bao nhiêu đi chăng nữa với điều kiện khả năng ngân sách của nhà nước ta hiện nay thì cũng không có thể so sánh bằng với các khoản thu nhập phi chính thức do sự quan liêu, tham nhũng mang lại. Và động lực làm việc của CBCC lúc bấy giờ là các khoản thu nhập phi chính thức có được chứ không phải là yếu tố nào khác.

Do vậy, đi đôi với việc nâng dần thu nhập từ tiền lương cho CBCC, cần phải tăng cường các biện pháp giám sát, phòng ngừa có hiệu quả đối với các tệ nạn quan liêu, tham nhũng trong các cơ quan chính quyền nhà nước các cấp.

KẾT LUẬN

Cán bộ, công chức cấp xã là chủ thể quản lý của bộ máy chính quyền nhà nước ở cấp xã; là người trực tiếp tổ chức thực thi các chính sách, pháp luật của nhà nước trong đời sống kinh tế – xã hội ở địa bàn cấp xã. Bộ máy chính quyền nhà nước ở cấp xã vận hành thông suốt, có hiệu lực, hiệu quả hay không phụ thuộc rất lớn vào trình độ năng lực và động lực làm việc của đội ngũ CBCC cấp xã.

Luận án đã làm rõ những vấn đề lý luận có liên quan đến cấp xã, CBCC cấp xã; làm rõ vị trí, vai trò, đặc điểm, chức năng, nhiệm vụ của CBCC cấp xã trong hệ thống tổ chức bộ máy hành chính nhà nước ở Việt Nam; làm rõ những vấn đề lý luận về động lực làm việc của con người nói chung; động lực của CBCC cấp xã; các yếu tố tác động tới động lực làm việc của CBCC cấp xã; các tiêu chí đánh giá động lực làm việc của CBCC cấp xã; làm rõ một số vấn đề về chính sách CBCC cấp xã và chính sách tạo động lực làm việc cho CBCC cấp xã.

Kết quả nghiên cứu của Luận án đã chỉ ra rằng: động lực làm việc của CBCC cấp xã hiện nay là không cao, thể hiện ở chỗ CBCC cấp xã sử dụng chưa tốt thời gian làm việc theo quy định; thiếu sự hăng say nỗ lực trong thực hiện công việc được giao; mức độ hoàn thành nhiệm vụ còn thấp, chưa thực sự yên tâm với vị trí công tác được giao. Nguyên nhân dẫn đến CBCC cấp xã thiếu động lực làm việc là do các chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã chưa được thiết kế phù hợp và thực thi có hiệu quả.

Vận dụng lý thuyết hai yếu tố của F. Herzberg, Luận án đã đi sâu phân tích, đánh giá thực trạng một số chính sách tác động lên các yếu tố thúc đẩy và các yếu tố duy trì. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định các chính sách thúc đẩy tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức như: chính sách bố trí sử dụng, chính sách đào tạo & phát triển, chính sách đánh giá, chính sách khen thưởng... còn một số tồn tại, hạn chế: 1) Chính sách bố trí sử dụng chưa phát huy tốt năng lực, sở trường, chuyên môn đào tạo của từng CBCC; công việc được giao chưa mang tính thách thức; CBCC cấp xã ít có cơ hội phát triển; (2) Chính sách đánh giá chưa chú trọng đúng mức đến hiệu quả công tác và mức

độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ công chức; tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá chưa khoa học; (3) Chính sách đào tạo & phát triển chưa tạo nhiều cơ hội cho CBCC được đào tạo và phát triển; (4) Chính sách khen thưởng chưa căn cứ nhiều vào kết quả và thành tích công tác của CBCC; thời điểm thực hiện khen thưởng chưa kịp thời; giá trị của các phần thưởng chưa tương xứng với kết quả và thành tích công tác của CBCC. (5) Các chính sách tác động lên các yếu tố duy trì cũng còn nhiều bất cập, đặc biệt là chính sách tiền lương. Theo lý thuyết của F. Herzberg tiền lương là một yếu tố duy trì, song kết quả nghiên cứu (trên địa bàn tỉnh Nghệ An) lại cho thấy phần lớn CBCC cấp xã tin rằng tiền lương là một yếu tố tạo động lực mạnh mẽ tới CBCC cấp xã. Tuy nhiên, để có những kết luận khoa học về vấn đề này cần thiết phải có những nghiên cứu sâu hơn. Luận án cũng đã chỉ rõ một số hạn chế của chính sách tiền lương như: việc trả lương cho CBCC cấp xã chưa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc thực hiện; mức tiền lương của CBCC cấp xã được trả hiện nay thấp hơn so với những người làm việc ở những lĩnh vực khác tương đương; thu nhập từ lương của cán bộ, công chức còn thấp, chưa đáp ứng được các nhu cầu cơ bản, thiết yếu của cán bộ, công chức...

Từ những kết quả nghiên cứu về thực trạng động lực và chính sách tạo động lực đối với CBCC cấp xã, Luận án đã đề xuất các quan điểm và giải pháp nhằm hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã trong thời gian tới.

Vấn đề động lực và chính sách tạo động lực cho CBCC cấp xã cũng như CBCC nhà nước nói chung là một vấn đề lớn và phức tạp. Do trình độ, năng lực, kinh nghiệm nghiên cứu của tác giả còn có hạn; thời gian nghiên cứu ngắn, điều kiện tài chính có hạn nên phạm vi nghiên cứu còn giới hạn trên địa một tỉnh; việc thu thập, xử lý thông tin cũng còn gặp nhiều khó khăn, hạn chế. Tác giả chưa có điều kiện đi sâu nghiên cứu và phân biệt được những khía cạnh khác nhau giữa từng nhóm đối tượng cán bộ cấp xã và công chức cấp xã. Bởi vậy, kết quả nghiên cứu chắc còn có những thiếu sót, hạn chế nhất định. Tác giả kính mong được các thầy cô giáo, các nhà quản lý, các nhà khoa học, cũng như các đồng nghiệp chia sẻ, đóng góp để luận án được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC**CÁC CÔNG TRÌNH CÓ LIÊN QUAN ĐÃ CÔNG BỐ**

1. Lê Đình Lý (2002), ” Một vài kiến nghị về đổi mới ngân sách xã trong tiến trình cải cách hành chính ”, *Tập san Pháp Luật và Đời sống*, số 3-2002, tr.10-13;
2. Lê Đình Lý (2002), ” Cải cách hành chính, nhìn từ góc độ chính quyền cơ sở ”, *Tập san Pháp Luật và Đời sống*, số 6- 2002, tr.3-4;
3. Lê Đình Lý (2007), ” Một số vấn đề rút ra từ thí điểm khoán ngân sách và thực hiện cơ chế tự chủ ở xã ở Nghệ An, *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*, số 4-2007;
4. Lê Đình Lý (2007), ” Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC cấp xã ở Nghệ An”, *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 6-2007, tr. 39-42;
5. Lê Đình Lý (2007), ” Nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC cấp xã ở Nghệ An”, *Tạp chí Tổ chức nhà nước*, số 6-2007, tr. 33-35;
6. Lê Đình Lý (2009), ” Góp phần hoàn thiện chính sách đối với CBCC cấp xã”, *Tạp chí Tổ chức nhà nước*, số 5-2009, tr. 38-41;
7. Lê Đình Lý (2010), ” Chính sách bố trí sử dụng nhằm nâng cao động lực làm việc cho CBCC cấp xã ở Nghệ An ở Nghệ An”, *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 9-2010, tr. 57-61.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Bộ môn Tổ chức lao động khoa học - ĐHKQTĐ (1994), *Tổ chức lao động khoa học trong xí nghiệp, tập I*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
2. Bộ môn Tổ chức lao động khoa học - ĐHKQTĐ (1994), *Tổ chức lao động khoa học, tập II* (lưu hành nội bộ).
3. Bộ Nội vụ, *Thông tư số 03/2004/TT-BNV ngày 16/01/2004 hướng dẫn thực hiện Nghị định 114 của Chính phủ*.
4. Bộ Nội vụ, *Quyết định số 04/2004/QĐ-BNV ngày 16/01/2004 “Về việc ban hành quy định tiêu chuẩn cụ thể đối với CBCC xã, phường, thị trấn”*.
5. Mai Văn Bưu (2007), *Động cơ làm việc của CBCC thuộc các đơn vị hành chính công trong công cuộc cải cách hành chính, Đề tài nghiên cứu cấp bộ*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
7. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. Lê Thị Kim Chi (2002), “Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu”, *Luận án tiến sỹ triết học*, Viện Triết học.
9. Chính phủ, *Nghị định số 114/2003/NĐ-CP ngày 10/10/2003 về cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn*.
10. Chính phủ, *Nghị định số 92/2009/NĐ-CP ngày 22/10/2009 về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã*.
11. Chính phủ, *Nghị định số 112/2011/NĐ-CP ngày 05/12/2011 về cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn*.

12. Nguyễn Trọng Chuẩn (1991), *Tiến bộ khoa học – Kỹ thuật và công cuộc đổi mới*. Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
13. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học quốc gia, Thành phố Hồ Chí Minh.
14. Đảng Cộng sản Việt Nam (1986), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VI*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
15. Đảng Cộng sản Việt Nam (1991), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VII*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
16. Đảng cộng sản Việt Nam (1996), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ VIII*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
17. Đảng cộng sản Việt Nam (2001), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ IX*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
18. Đảng cộng sản Việt Nam (2006), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ X*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
19. Lê Thế Giới (2007), *Quản trị học*, NXB Tài chính.
20. Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2004), *Giáo trình Quản trị học*, Đại học KTQD, Hà Nội.
21. Phan Thanh Khôi (1992), “Động lực của trí thức trong lao động sáng tạo ở nước ta hiện nay”, *Luận án tiến sỹ triết học*, Viện Triết học.
22. Nguyễn Anh Liên (1997), "Để góp phần ngăn chặn sự tha hóa của một bộ phận cán bộ, đảng viên", Báo *Nhân dân*, ngày 15 tháng 9, tr.3.
23. Hồ Chí Minh (1995), *Toàn tập, tập 5*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
24. Thang Văn Phúc & TS. Nguyễn Minh Phương (2005), *Cơ sở lý luận và thực tiễn xây dựng đội ngũ CBCC*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
25. **Trần Hữu Quang (2006), chuyện thi đua trong giáo dục, <http://WWW.tiasang.com.vn>, ngày 15/9/2006**
26. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2007), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động-xã hội, Hà Nội.
27. Quốc Hội Việt Nam (2008), *Luật Cán bộ, công chức*
28. Nguyễn Phú Trọng - Trần Xuân Sâm (2001), *Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công*

- ng nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
29. Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
 30. Bùi Anh Tuấn (2002), *Hành vi tổ chức*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
 31. Bùi Anh Tuấn (2005), *Tập bài giảng môn Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công*, Đại học KTQD, Hà Nội.
 32. Lê Kim Thông & Nguyễn Danh Châu (2009), *Kinh nghiệm công tác nhân sự của một số nước*, NXB Chính trị Quốc gia.
 33. Phạm Đức Thành (1995), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
 34. Tần Ngôn Trước (2001), *Thời đại kinh tế tri thức*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội (Người dịch Trần Đức Cung & Nguyễn Hữu Đức).
 35. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (1999), *Giáo trình Lý thuyết quản trị kinh doanh*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
 36. Lương Văn úc (2003), *Tâm lý học lao động*, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
 37. Vũ Thị Uyên (2007), “ Tạo động lực cho lao động quản lý doanh Nhà nước trên địa bàn Thành phố Hà Nội”, *Luận án tiến sỹ Kinh tế*, Đại học Kinh tế Quốc Dân Hà Nội.
 38. Ủy ban Thường vụ Quốc Hội, Pháp lệnh cán bộ, công chức sửa đổi, bổ sung một số điều ngày 29/4/2003.
 39. Viện nghiên cứu hành chính – Học viện Hành chính Quốc gia (2002), *Thuật ngữ hành chính*, Hà Nội
 40. <http://www.vnexpress.net> (2004), “Thành công nhờ biết lôi kéo tập thể”, ngày 17/8.
 41. <http://www.vnexpress.net> (2004) “Triệt tiêu động lực làm việc”, , ngày 23/4.
 42. <http://www.vtv.vn/vi-vn/kinhnghiem> (2005), “Nắm đúng tâm lý nhân viên”, ngày 23/4 .
 43. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Cách tạo động lực cho nhân viên”, ngày 22/3.
 44. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Để trở thành một nhà quản lý giỏi”, ngày 11/3.
 45. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Chính sách nhân sự quyết định sự cống

hiển”, ngày 14/3.

46. <http://www.vnexpress.net> (2005), “Vì sao người tài ra đi?”, ngày 7/9.

TIẾNG ANH

45. Apostolou, A. (2000 Jan), *Employee involvement - report produced for the EC funded project*, Technical University of Crete.
46. Carnall, C. (1995), *Managing change in organizations*, Prentice Hall Europe, second edition.
47. Cherrington, D.J. (1995), *The management of human resources*, Prentice Hall International, Inc.
48. Ebert, R.J., Griffin, R.W. (1998), *Business essentials*, Prentice Hall International, Inc, second edition.
49. <http://www.employer-employee.com/motivat.html> (2004) “How to motivate employees without using money”, Retrieved Jan 1.
50. Griffin, M., Moorhead, G. (2001), *Organizational behavior: Managing people in organizations*, Houghton Mifflin company, sixth edition, New York.
51. Gracia, J. (2005), “The single most important principle of employee motivation” Retrieved March 16, 2005, from the World Wide Web: <http://www.motivation123.com/earticle5.html>.
52. Gracia, J. (2005), “Three secrets to creating a dedicated workforce”. Retrieved March 16, 2005, from the World Wide Web: <http://www.motivation123.com/earticle4.html>.
53. Hendry, C. (1995), *Human resource management: a strategic approach to employmen*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
54. Jick, T.D. (1993), *Managing change: cases and concepts*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.
55. Kerzner, H. (1998), *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, John Wiley & Sons, Inc, Canada.
56. Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1996), *Management Information System*, Prentice Hall International, Inc, United State of America.
57. Leap, T.L., Crino, M.D. (1990), *Personnel/human resource management*, Macmillan Publishing Company, New York.

58. Lindner, J.R. (1998, June), "Understanding employee motivation", *Journal of Extension*, 36 (3). Retrieved March 15, 2005, from the World Wide Web: <http://www.Lindner.16@osu.edu>.
59. Mead, R. (1994), *International management: Cross cultural dimensions*, Hartnolls Limited, Great Britain..
60. Newbold, P. (1995), *Statistics for Business and Economics*, Prentice Hall International, Inc, United State of America.
61. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (1996), *Human resource management: gaining a competitive advantage*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.
62. Noe, R.A. (1999), *Employee training & Development*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.
63. Noori, H., Radford, R. (1995), *Production and Operations Management*, The McGraw-Hill companies, Inc, United States of America.
64. Pearce, J.A., Robinson, R.B. (1997), *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, Times Mirror Higher Education Group, Inc, United State of America.
65. Salvatore, D. (1998), *International Economics*, Prentice Hall International, Inc, United State of America.
66. Steers, R.M., Black,J.S. (...), *Organizational behavior*, Harper Collins College Publishers, fifth edition.
67. Whetten, D.A., Cameron, K.S. (1991), *Developing management skills*. United State of America: Harper Collins Publishers Inc.
68. Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.
69. Wright, P.C., Mondy, R.W., Noe, R.M. (1996), *Human resource management*, Prentice Hall Canada, Ontario.
70. Zimmer, E. (1996), "Employee Motivation", *The Entrepreneur Network*. Retrieved March 16, 2005, from the World Wide Web: <http://www.tenonline.org/art/9611.html>

PHỤ LỤC 1

KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU ĐIỀU TRA QUA BẢNG HỎI

Frequency Table

Giới tính của đối tượng khảo sát

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Nam | 386 | 82.0 | 82.0 | 82.0 |
| Nu | 85 | 18.0 | 18.0 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Thời gian làm việc hoặc liên quan tới cấp xa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Dưới 5 năm | 73 | 15.5 | 15.5 | 15.5 |
| Tu 5 -10 năm | 156 | 33.1 | 33.1 | 48.6 |
| Tu 10-15 năm | 242 | 51.4 | 51.4 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Chức danh của đối tượng khảo sát

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Cán bộ chuyên trách cấp xa | 233 | 49.5 | 49.5 | 49.5 |
| Công chức cấp xa | 238 | 50.5 | 50.5 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Trình độ học vấn của đối tượng khảo sát

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid THPT | 14 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| Trung cấp | 367 | 77.9 | 77.9 | 80.9 |
| Cao đẳng, đại học | 90 | 19.1 | 19.1 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Tong tien luong va phu cap hang thang

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Duoi 1 trieu dong | 80 | 17.0 | 17.0 | 17.0 |
| Tu 1-1,5 trieu dong | 355 | 75.4 | 75.4 | 92.4 |
| Tu 1,5-2 trieu dong | 32 | 6.8 | 6.8 | 99.2 |
| Tu 2-3 trieu dong | 4 | .8 | .8 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Ty trong tien luong va phu cap trong tong thu nhap hang thang

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Duoi 60 % | 80 | 17.0 | 17.0 | 17.0 |
| Tu 60-80% | 109 | 23.1 | 23.1 | 40.1 |
| Tren 80% | 282 | 59.9 | 59.9 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Do tuoi cua doi tuong khao sat

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Duoi 30 tuoi | 49 | 10.4 | 10.4 | 10.4 |
| Tu 30-40 tuoi | 138 | 29.3 | 29.3 | 39.7 |
| Tu 40-50 tuoi | 175 | 37.2 | 37.2 | 76.9 |
| Tu 50-55 tuoi | 91 | 19.3 | 19.3 | 96.2 |
| Tren 55 tuoi | 18 | 3.8 | 3.8 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

So gio lam viec thuc te cua CBCC cap xa trong mot ngay

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Duoi 5 gio/ngay | 65 | 13.8 | 13.8 | 13.8 |
| Tu 5-6 gio/ngay | 89 | 18.9 | 18.9 | 32.7 |
| Tu 6-7 gio/ngay | 161 | 34.2 | 34.2 | 66.9 |
| Tu 7-8 gio/ngay | 118 | 25.1 | 25.1 | 91.9 |
| Tren 8 gio/ngay | 38 | 8.1 | 8.1 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

So ngay lam viec thuc te cua CBCC cap xa trong mot tuan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Duoi 3 ngay/tuan | 1 | .2 | .2 | .2 |
| 3 ngay/tuan | 40 | 8.5 | 8.5 | 8.7 |
| 4 ngay/tuan | 186 | 39.5 | 39.5 | 48.2 |
| 5 ngay/tuan | 205 | 43.5 | 43.5 | 91.7 |
| Tren 5 ngay/tuan | 39 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |

So ngay lam viec thuc te cua CBCC cap xa trong mot tuan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Duoi 3 ngay/tuan | 1 | .2 | .2 | .2 |
| 3 ngay/tuan | 40 | 8.5 | 8.5 | 8.7 |
| 4 ngay/tuan | 186 | 39.5 | 39.5 | 48.2 |
| 5 ngay/tuan | 205 | 43.5 | 43.5 | 91.7 |
| Tren 5 ngay/tuan | 39 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Ty trong thoi gian lam viec huu ich cua CBCC cap xa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Duoi 60% | 59 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| Tu 60-80% | 324 | 68.8 | 68.8 | 81.3 |
| Tren 80% | 88 | 18.7 | 18.7 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Nhin chung muc do hoan thanh nhiem vu cua CBCC cap xa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Rat tot | 46 | 9.8 | 9.8 | 9.8 |
| Tot | 115 | 24.4 | 24.4 | 34.2 |
| Trung binh | 236 | 50.1 | 50.1 | 84.3 |
| Khong tot | 64 | 13.6 | 13.6 | 97.9 |
| Rat khong tot | 10 | 2.1 | 2.1 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do no luc cua CBCC cap xa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Rat cao | 10 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| Cao | 90 | 19.1 | 19.1 | 21.2 |
| Vua phai | 164 | 34.8 | 34.8 | 56.1 |
| It | 185 | 39.3 | 39.3 | 95.3 |
| Rat it | 22 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do anh huong cua dong luc lam viec cua CBCC toi ket qua lam viec

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 199 | 42.3 | 42.3 | 42.3 |
| | Nhieu | 213 | 45.2 | 45.2 | 87.5 |
| | Vua phai | 47 | 10.0 | 10.0 | 97.5 |
| | It | 6 | 1.3 | 1.3 | 98.7 |
| | Rat it | 6 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do anh huong cua dong luc lam viec toi su no luc cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat cao | 245 | 52.0 | 52.0 | 52.0 |
| | Cao | 214 | 45.4 | 45.4 | 97.5 |
| | Vua phai | 11 | 2.3 | 2.3 | 99.8 |
| | Thap | 1 | .2 | .2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do yen tam lam viec hien nay cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat yen tam | 35 | 7.4 | 7.4 | 7.4 |
| | Yen tam | 75 | 15.9 | 15.9 | 23.4 |
| | Trung binh | 215 | 45.6 | 45.6 | 69.0 |
| | Khong yen tam | 88 | 18.7 | 18.7 | 87.7 |
| | Rat khong yen tam | 58 | 12.3 | 12.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do tac dong cua tien luong, thuong toi dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 197 | 41.8 | 41.8 | 41.8 |
| | Nhieu | 144 | 30.6 | 30.6 | 72.4 |
| | Vua phai | 66 | 14.0 | 14.0 | 86.4 |
| | It | 34 | 7.2 | 7.2 | 93.6 |
| | Rat it | 30 | 6.4 | 6.4 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do on dinh cong viec tac dong toi dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 137 | 29.1 | 29.1 | 29.1 |
| | Nhieu | 179 | 38.0 | 38.0 | 67.1 |
| | Vua phai | 137 | 29.1 | 29.1 | 96.2 |
| | It | 15 | 3.2 | 3.2 | 99.4 |
| | Rat it | 3 | .6 | .6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Cong viec giao co tinh thach thuc tac dong den dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 56 | 11.9 | 11.9 | 11.9 |
| | Nhieu | 119 | 25.3 | 25.3 | 37.2 |
| | Vua phai | 206 | 43.7 | 43.7 | 80.9 |
| | It | 58 | 12.3 | 12.3 | 93.2 |
| | Rat it | 32 | 6.8 | 6.8 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Cong viec giao phu hop tac dong den dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 82 | 17.4 | 17.4 | 17.4 |
| | Nhieu | 170 | 36.1 | 36.1 | 53.5 |
| | Vua phai | 160 | 34.0 | 34.0 | 87.5 |
| | It | 46 | 9.8 | 9.8 | 97.2 |
| | Rat it | 13 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Danh gia dung co tac dong den dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 137 | 29.1 | 29.1 | 29.1 |
| | Nhieu | 196 | 41.6 | 41.6 | 70.7 |
| | Vua phai | 129 | 27.4 | 27.4 | 98.1 |
| | It | 8 | 1.7 | 1.7 | 99.8 |
| | Rat it | 1 | .2 | .2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Co nhieu co hoi thang tien tac dong den dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 119 | 25.3 | 25.3 | 25.3 |
| | Nhieu | 159 | 33.8 | 33.8 | 59.0 |
| | Vua phai | 131 | 27.8 | 27.8 | 86.8 |
| | It | 41 | 8.7 | 8.7 | 95.5 |
| | Rat it | 21 | 4.5 | 4.5 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Co co hoi dao tao, phat trien tac dong toi dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 104 | 22.1 | 22.1 | 22.1 |
| | Nhieu | 157 | 33.3 | 33.3 | 55.4 |
| | Vua phai | 124 | 26.3 | 26.3 | 81.7 |
| | It | 52 | 11.0 | 11.0 | 92.8 |
| | Rat it | 34 | 7.2 | 7.2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Dieu kien, moi truong lam viec tot tac dong den dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 121 | 25.7 | 25.7 | 25.7 |
| | Nhieu | 176 | 37.4 | 37.4 | 63.1 |
| | Vua phai | 136 | 28.9 | 28.9 | 91.9 |
| | It | 28 | 5.9 | 5.9 | 97.9 |
| | Rat it | 10 | 2.1 | 2.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Kiem tra, giam sat chat che tac dong den dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 116 | 24.6 | 24.6 | 24.6 |
| | Nhieu | 213 | 45.2 | 45.2 | 69.9 |
| | Vua phai | 132 | 28.0 | 28.0 | 97.9 |
| | It | 8 | 1.7 | 1.7 | 99.6 |
| | Rat it | 2 | .4 | .4 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Khen thuong kip thoi tac dong toi dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 124 | 26.3 | 26.3 | 26.3 |
| | Nhieu | 172 | 36.5 | 36.5 | 62.8 |
| | Vua phai | 125 | 26.5 | 26.5 | 89.4 |
| | It | 33 | 7.0 | 7.0 | 96.4 |
| | Rat it | 17 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Ky luat nghiem minh tac dong toi dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 136 | 28.9 | 28.9 | 28.9 |
| | Nhieu | 188 | 39.9 | 39.9 | 68.8 |
| | Vua phai | 131 | 27.8 | 27.8 | 96.6 |
| | It | 9 | 1.9 | 1.9 | 98.5 |
| | Rat it | 7 | 1.5 | 1.5 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve chinh sach luong thuong hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 14 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| | Hai long | 39 | 8.3 | 8.3 | 11.3 |
| | Vua phai | 167 | 35.5 | 35.5 | 46.7 |
| | Khong hai long | 188 | 39.9 | 39.9 | 86.6 |
| | Rat khong hai long | 63 | 13.4 | 13.4 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve su on dinh cong viec hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 41 | 8.7 | 8.7 | 8.7 |
| | Hai long | 225 | 47.8 | 47.8 | 56.5 |
| | Vua phai | 165 | 35.0 | 35.0 | 91.5 |
| | Khong hai long | 32 | 6.8 | 6.8 | 98.3 |
| | Rat khong hai long | 8 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve tinh thach thuc trong cong viec duoc giao

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 19 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| | Hai long | 102 | 21.7 | 21.7 | 25.7 |
| | Vua phai | 263 | 55.8 | 55.8 | 81.5 |
| | Khong hai long | 64 | 13.6 | 13.6 | 95.1 |
| | Rat khong hai long | 23 | 4.9 | 4.9 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve nhiem vu duoc giao so voi nang luc, so truong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 32 | 6.8 | 6.8 | 6.8 |
| | Hai long | 135 | 28.7 | 28.7 | 35.5 |
| | Vua phai | 155 | 32.9 | 32.9 | 68.4 |
| | Khong hai long | 115 | 24.4 | 24.4 | 92.8 |
| | Rat khong hai long | 34 | 7.2 | 7.2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve viec danh gia CBCC hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 47 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | Hai long | 106 | 22.5 | 22.5 | 32.5 |
| | Vua phai | 152 | 32.3 | 32.3 | 64.8 |
| | Khong hai long | 125 | 26.5 | 26.5 | 91.3 |
| | Rat khong hai long | 41 | 8.7 | 8.7 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve viec tao co hoi thang tien hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 32 | 6.8 | 6.8 | 6.8 |
| | Hai long | 84 | 17.8 | 17.8 | 24.6 |
| | Vua phai | 168 | 35.7 | 35.7 | 60.3 |
| | Khong hai long | 125 | 26.5 | 26.5 | 86.8 |
| | Rat khong hai long | 62 | 13.2 | 13.2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve cong tac dao tao phat trien hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 58 | 12.3 | 12.3 | 12.3 |
| | Hai long | 120 | 25.5 | 25.5 | 37.8 |
| | Vua phai | 147 | 31.2 | 31.2 | 69.0 |
| | Khong hai long | 99 | 21.0 | 21.0 | 90.0 |
| | Rat khong hai long | 47 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve dieu kien, moi truong lam viec hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 47 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | Hai long | 96 | 20.4 | 20.4 | 30.4 |
| | Vua phai | 190 | 40.3 | 40.3 | 70.7 |
| | Khong hai long | 99 | 21.0 | 21.0 | 91.7 |
| | Rat khong hai long | 39 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve cong tackiem tra, giam sat hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 56 | 11.9 | 11.9 | 11.9 |
| | Hai long | 109 | 23.1 | 23.1 | 35.0 |
| | Vua phai | 145 | 30.8 | 30.8 | 65.8 |
| | Khong hai long | 119 | 25.3 | 25.3 | 91.1 |
| | Rat khong hai long | 42 | 8.9 | 8.9 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve cong tac khen thuong hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 32 | 6.8 | 6.8 | 6.8 |
| | Hai long | 85 | 18.0 | 18.0 | 24.8 |
| | Vua phai | 181 | 38.4 | 38.4 | 63.3 |
| | Khong hai long | 123 | 26.1 | 26.1 | 89.4 |
| | Rat khong hai long | 50 | 10.6 | 10.6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve cong tac ky luat CBCC

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat khong hai long | 45 | 9.6 | 9.6 | 9.6 |
| | Hai long | 101 | 21.4 | 21.4 | 31.0 |
| | Vua phai | 167 | 35.5 | 35.5 | 66.5 |
| | Khong hai long | 111 | 23.6 | 23.6 | 90.0 |
| | Rat khong hai long | 47 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Che do luong thuong co can cu vao muc do hoan thanh cong viec khong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 6 | 1.3 | 1.3 | 1.3 |
| | Nhieu | 51 | 10.8 | 10.8 | 12.1 |
| | Vua phai | 147 | 31.2 | 31.2 | 43.3 |
| | It | 155 | 32.9 | 32.9 | 76.2 |
| | Rat it | 112 | 23.8 | 23.8 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc luong thuong cua CBCC cap xa so voi linh vuc khac tuong duong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Cao hon | 7 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| | Tuong duong | 51 | 10.8 | 10.8 | 12.3 |
| | Thap hon | 413 | 87.7 | 87.7 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Ty trong luong thuong cua CBCC cap xa trong tong thu nhap thuc te cua ho

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Duoi 60% | 102 | 21.7 | 21.7 | 21.7 |
| | Tu 60-80% | 133 | 28.2 | 28.2 | 49.9 |
| | Tren 80% | 236 | 50.1 | 50.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Moi lien he giua ket qua lam viec va che do luong thuong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat chat che | 73 | 15.5 | 15.5 | 15.5 |
| | Chat che | 124 | 26.3 | 26.3 | 41.8 |
| | Vua phai | 168 | 35.7 | 35.7 | 77.5 |
| | Khong chat che | 66 | 14.0 | 14.0 | 91.5 |
| | Rat khong chat che | 40 | 8.5 | 8.5 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Moi lien he giua ket qua lam viec va dong luc lam viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat chat che | 66 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| | Chat che | 144 | 30.6 | 30.6 | 44.6 |
| | Binh thuong | 167 | 35.5 | 35.5 | 80.0 |
| | Khong chat che | 68 | 14.4 | 14.4 | 94.5 |
| | Rat khong chat che | 26 | 5.5 | 5.5 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do on dinh cong viec cua CBCC cap xa hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat on dinh | 31 | 6.6 | 6.6 | 6.6 |
| | On dinh | 223 | 47.3 | 47.3 | 53.9 |
| | Binh thuong | 170 | 36.1 | 36.1 | 90.0 |
| | Khong on dinh | 37 | 7.9 | 7.9 | 97.9 |
| | Rat khong on dinh | 10 | 2.1 | 2.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su thach thuc trong cong viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat cao | 39 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | Cao | 114 | 24.2 | 24.2 | 32.5 |
| | Vua phai | 162 | 34.4 | 34.4 | 66.9 |
| | Thap | 106 | 22.5 | 22.5 | 89.4 |
| | Rat thap | 50 | 10.6 | 10.6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su thu vi trong cong viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat thu vi | 43 | 9.1 | 9.1 | 9.1 |
| | Thu vi | 115 | 24.4 | 24.4 | 33.5 |
| | Binh thuong | 145 | 30.8 | 30.8 | 64.3 |
| | Khong thu vi | 100 | 21.2 | 21.2 | 85.6 |
| | Rat khong thu vi | 68 | 14.4 | 14.4 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su chiu trach nhiem trong cong viec cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat cao | 229 | 48.6 | 48.6 | 48.6 |
| | Cao | 225 | 47.8 | 47.8 | 96.4 |
| | Trung binh | 17 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Cong viec duoc giao cua CBCC cap xa so voi nang luc so trung cua ho

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat phu hop | 52 | 11.0 | 11.0 | 11.0 |
| | Phu hop | 133 | 28.2 | 28.2 | 39.3 |
| | Binh thuong | 142 | 30.1 | 30.1 | 69.4 |
| | Khong phu hop | 105 | 22.3 | 22.3 | 91.7 |
| | Rat khong phu hop | 39 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su xem xet ve trinh do, nang luc trong danh gia CBCC hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 83 | 17.6 | 17.6 | 17.6 |
| | Nhieu | 134 | 28.5 | 28.5 | 46.1 |
| | Vua phai | 210 | 44.6 | 44.6 | 90.7 |
| | It | 39 | 8.3 | 8.3 | 98.9 |
| | Rat it | 5 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su xem xet ve muc do hoan thanh nhiem vu duoc giao trong danh gia CBCC hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 72 | 15.3 | 15.3 | 15.3 |
| | Nhieu | 124 | 26.3 | 26.3 | 41.6 |
| | Vua phai | 224 | 47.6 | 47.6 | 89.2 |
| | it | 51 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su xem xet ve pham chat chinh tri, dao duc trong danh gia CBCC hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 224 | 47.6 | 47.6 | 47.6 |
| | Nhieu | 189 | 40.1 | 40.1 | 87.7 |
| | Vua phai | 53 | 11.3 | 11.3 | 98.9 |
| | It | 4 | .8 | .8 | 99.8 |
| | Rat it | 1 | .2 | .2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su xem xet ve cac moi quan he xa hoi trong danh gia CBCC hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 126 | 26.8 | 26.8 | 26.8 |
| | Nhieu | 211 | 44.8 | 44.8 | 71.5 |
| | Vua phai | 121 | 25.7 | 25.7 | 97.2 |
| | it | 12 | 2.5 | 2.5 | 99.8 |
| | Rat it | 1 | .2 | .2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

| | | Quan he xa hoi | Pham chat dao duc | Trinh do, nang luc | Muc do hoan thanh nv |
|-------|-----------|----------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| Valid | Rat nhieu | 126 | 224 | 83 | 72 |
| | Nhieu | 211 | 189 | 134 | 124 |
| | Vua phai | 121 | 53 | 210 | 224 |
| | it | 12 | 4 | 39 | 51 |
| | Rat it | 1 | 1 | 5 | 0 |
| | Total | 471 | 471 | 471 | 471 |

Tan suat danh gia CBCC cap xa hien nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Hang thang | 114 | 24.2 | 24.2 | 24.2 |
| | Hang quy | 118 | 25.1 | 25.1 | 49.3 |
| | Hang nam | 222 | 47.1 | 47.1 | 96.4 |
| | Truoc khi de bat | 7 | 1.5 | 1.5 | 97.9 |
| | It khi thuc hien | 10 | 2.1 | 2.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Tinh cong khai, dan chu, cong bang trong danh gia CBCC

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat tot | 51 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| | Tot | 101 | 21.4 | 21.4 | 32.3 |
| | Trung binh | 186 | 39.5 | 39.5 | 71.8 |
| | Khong tot | 125 | 26.5 | 26.5 | 98.3 |
| | Rat khong tot | 8 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Co hoi de CBCC cap xa duoc dao tao, boi duong nang cao trinh do, nang luc chuyen mon

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 52 | 11.0 | 11.0 | 11.0 |
| | Nhieu | 118 | 25.1 | 25.1 | 36.1 |
| | Binh thuong | 153 | 32.5 | 32.5 | 68.6 |
| | It | 103 | 21.9 | 21.9 | 90.4 |
| | Rat it | 45 | 9.6 | 9.6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Phan kinh phi dao tao, boi duong duoc nha nuoc hay co quan dai tho cho CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Toan bo | 15 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |
| | Phan lon | 58 | 12.3 | 12.3 | 15.5 |
| | Mot nua | 136 | 28.9 | 28.9 | 44.4 |
| | Phan nho | 151 | 32.1 | 32.1 | 76.4 |
| | Khong dang ke | 111 | 23.6 | 23.6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Có hội phát triển của CBCC cấp xã

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhiều | 12 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| | Nhieu | 79 | 16.8 | 16.8 | 19.3 |
| | Bình thường | 243 | 51.6 | 51.6 | 70.9 |
| | Ít | 93 | 19.7 | 19.7 | 90.7 |
| | Rat ít | 44 | 9.3 | 9.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Trang thiết bị phục vụ công tác của CBCC cấp xã

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat tốt | 10 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| | Tốt | 91 | 19.3 | 19.3 | 21.4 |
| | Vừa phải | 248 | 52.7 | 52.7 | 74.1 |
| | Kém | 96 | 20.4 | 20.4 | 94.5 |
| | Rat kém | 26 | 5.5 | 5.5 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Điều kiện, môi trường làm việc của CBCC cấp xã hiện nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat tốt | 13 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | Tốt | 130 | 27.6 | 27.6 | 30.4 |
| | Bình thường | 167 | 35.5 | 35.5 | 65.8 |
| | Tồi | 84 | 17.8 | 17.8 | 83.7 |
| | Rat tồi | 77 | 16.3 | 16.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Mức độ hài lòng của CBCC cấp xã về quy chế kiểm tra, giám sát hiện nay

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hài lòng | 60 | 12.7 | 12.7 | 12.7 |
| | Hài lòng | 149 | 31.6 | 31.6 | 44.4 |
| | Bình thường | 154 | 32.7 | 32.7 | 77.1 |
| | Không hài lòng | 103 | 21.9 | 21.9 | 98.9 |
| | Rat không hài lòng | 5 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Moi quan he dong nghiep trong co quan noi CBCC cap xa lam viec

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat than thien | 99 | 21.0 | 21.0 | 21.0 |
| | Than thien | 275 | 58.4 | 58.4 | 79.4 |
| | Binh thuong | 86 | 18.3 | 18.3 | 97.7 |
| | Khong than thien | 8 | 1.7 | 1.7 | 99.4 |
| | Rat khong than thien | 3 | .6 | .6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Thoi diem thuc hien khen thuong cho CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Hang thang | 3 | .6 | .6 | .6 |
| | Hang quy | 10 | 2.1 | 2.1 | 2.8 |
| | 6 thang | 43 | 9.1 | 9.1 | 11.9 |
| | Cuoi nam | 398 | 84.5 | 84.5 | 96.4 |
| | Sau khi ket thuc 1 cong viec | 17 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Viec khen thuong co can cu vao hieu qua va thanh tích cong tac cua CBCC khong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 62 | 13.2 | 13.2 | 13.2 |
| | Nhieu | 135 | 28.7 | 28.7 | 41.8 |
| | Vua phai | 199 | 42.3 | 42.3 | 84.1 |
| | It | 64 | 13.6 | 13.6 | 97.7 |
| | Rat it | 11 | 2.3 | 2.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Gia tri cua cac phan thuong co dong vien, khuyen khich duoc CBCC cap xa no luc lam viec khong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 34 | 7.2 | 7.2 | 7.2 |
| | Nhieu | 88 | 18.7 | 18.7 | 25.9 |
| | Vua phai | 151 | 32.1 | 32.1 | 58.0 |
| | It | 113 | 24.0 | 24.0 | 82.0 |
| | Rat it | 85 | 18.0 | 18.0 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Viec xem xet ky luat CBCC co can cu vao muc do sai pham khong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 127 | 27.0 | 27.0 | 27.0 |
| | Nhieu | 191 | 40.6 | 40.6 | 67.5 |
| | Vua phai | 116 | 24.6 | 24.6 | 92.1 |
| | It | 23 | 4.9 | 4.9 | 97.0 |
| | Rat it | 14 | 3.0 | 3.0 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Hinh thuc ky luat co du muc ra de, ngan ngua cac sai pham cua CBCC khong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat nhieu | 48 | 10.2 | 10.2 | 10.2 |
| | Nhieu | 118 | 25.1 | 25.1 | 35.2 |
| | Vua phai | 153 | 32.5 | 32.5 | 67.7 |
| | It | 100 | 21.2 | 21.2 | 89.0 |
| | Rat it | 52 | 11.0 | 11.0 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Ty trong tien luong, phu cap trong tong so thu nhap cua CBCC cap xa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Gan nhu toan bo | 196 | 41.6 | 41.6 | 41.6 |
| | Phan lon | 142 | 30.1 | 30.1 | 71.8 |
| | Mot nua | 82 | 17.4 | 17.4 | 89.2 |
| | Phan nho | 49 | 10.4 | 10.4 | 99.6 |
| | Gan nhu khong | 2 | .4 | .4 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve thu nhap hien tai tu cong viec dang lam

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat hai long | 7 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| | Hai long | 50 | 10.6 | 10.6 | 12.1 |
| | Binh thuong | 202 | 42.9 | 42.9 | 55.0 |
| | Khong hai long | 154 | 32.7 | 32.7 | 87.7 |
| | Rat khong hai long | 58 | 12.3 | 12.3 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Muc do hai long cua CBCC cap xa ve cac che do chinh sach hien hanh

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Rat hai long | 9 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| Hai long | 56 | 11.9 | 11.9 | 13.8 |
| Binh thuong | 188 | 39.9 | 39.9 | 53.7 |
| Khong hai long | 163 | 34.6 | 34.6 | 88.3 |
| Rat khong hai long | 55 | 11.7 | 11.7 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Co hoi thay doi cong tac cua CBCC cap xa hien nay

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Rat nhieu | 12 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| Nhieu | 52 | 11.0 | 11.0 | 13.6 |
| Binh thuong | 218 | 46.3 | 46.3 | 59.9 |
| It | 108 | 22.9 | 22.9 | 82.8 |
| Rat it | 81 | 17.2 | 17.2 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Su mong muon thay doi cong tac cua CBCC cap xa thoi gian toi

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Co | 144 | 30.6 | 30.6 | 30.6 |
| Khong | 206 | 43.7 | 43.7 | 74.3 |
| Khong biet | 121 | 25.7 | 25.7 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap tang luong, thuong

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Rat uu tien | 290 | 61.6 | 61.6 | 61.6 |
| Uu tien | 135 | 28.7 | 28.7 | 90.2 |
| Vua phai | 33 | 7.0 | 7.0 | 97.2 |
| It | 7 | 1.5 | 1.5 | 98.7 |
| Rat it | 6 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap on dinh cong tac

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 205 | 43.5 | 43.5 | 43.5 |
| | Uu tien | 206 | 43.7 | 43.7 | 87.3 |
| | Vua phai | 55 | 11.7 | 11.7 | 98.9 |
| | It | 3 | .6 | .6 | 99.6 |
| | Rat it | 2 | .4 | .4 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap giao nhien vu co tinh thach thuc

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 51 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| | Uu tien | 116 | 24.6 | 24.6 | 35.5 |
| | Vua phai | 249 | 52.9 | 52.9 | 88.3 |
| | It | 32 | 6.8 | 6.8 | 95.1 |
| | Rat it | 23 | 4.9 | 4.9 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap phan cong nhien vu phu hop nang luc, so truong

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 201 | 42.7 | 42.7 | 42.7 |
| | Uu tien | 205 | 43.5 | 43.5 | 86.2 |
| | Vua phai | 60 | 12.7 | 12.7 | 98.9 |
| | It | 5 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap danh gia dung ket qua cong tac

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 191 | 40.6 | 40.6 | 40.6 |
| | Uu tien | 213 | 45.2 | 45.2 | 85.8 |
| | Vua phai | 62 | 13.2 | 13.2 | 98.9 |
| | It | 5 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap tao co hoi thang tien

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 113 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| | Uu tien | 209 | 44.4 | 44.4 | 68.4 |
| | Vua phai | 115 | 24.4 | 24.4 | 92.8 |
| | It | 19 | 4.0 | 4.0 | 96.8 |
| | Rat it | 15 | 3.2 | 3.2 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap quan tam cong tac dao tao, phat trien

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 189 | 40.1 | 40.1 | 40.1 |
| | Uu tien | 218 | 46.3 | 46.3 | 86.4 |
| | Vua phai | 51 | 10.8 | 10.8 | 97.2 |
| | It | 9 | 1.9 | 1.9 | 99.2 |
| | Rat it | 4 | .8 | .8 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap tao dieu kien, moi truong lam viec tot

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 197 | 41.8 | 41.8 | 41.8 |
| | Uu tien | 219 | 46.5 | 46.5 | 88.3 |
| | Vua phai | 44 | 9.3 | 9.3 | 97.7 |
| | It | 8 | 1.7 | 1.7 | 99.4 |
| | Rat it | 3 | .6 | .6 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap tang cuong sukiem tra, giam sat

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 166 | 35.2 | 35.2 | 35.2 |
| | Uu tien | 212 | 45.0 | 45.0 | 80.3 |
| | Vua phai | 85 | 18.0 | 18.0 | 98.3 |
| | It | 8 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap khen thuong kip thoi

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 183 | 38.9 | 38.9 | 38.9 |
| | Uu tien | 209 | 44.4 | 44.4 | 83.2 |
| | Vua phai | 65 | 13.8 | 13.8 | 97.0 |
| | It | 9 | 1.9 | 1.9 | 98.9 |
| | Rat it | 5 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 471 | 100.0 | 100.0 | |

Quan diem cua CBCC cap xa ve giai phap ky luat nghiem minh

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rat uu tien | 195 | 41.4 | 41.5 | 41.5 |
| | Uu tien | 192 | 40.8 | 40.9 | 82.3 |
| | Vua phai | 73 | 15.5 | 15.5 | 97.9 |
| | It | 7 | 1.5 | 1.5 | 99.4 |
| | Rat it | 3 | .6 | .6 | 100.0 |
| | Total | 470 | 99.8 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | .2 | | |
| Total | | 471 | 100.0 | | |

PHỤ LỤC 2

PHIẾU ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC

Phiếu điều tra xã hội học này nhằm thu thập thông tin phục vụ đề tài nghiên cứu về thực trạng động lực làm việc của CBCC cấp xã và tác động của các chính sách hiện hành đến động lực làm việc của CBCC cấp xã. Sự quan tâm của quý vị trong việc trả lời đầy đủ, chính xác các câu hỏi trong phiếu điều tra này sẽ góp phần quan trọng trong việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chính sách đối với CBCC cấp xã nhằm tạo động lực, nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ CBCC cấp xã đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế – xã hội của đất nước trong giai đoạn mới

*Thông tin quý vị cung cấp sẽ được giữ bí mật hoàn toàn và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu trong khuôn khổ đề tài này. Trong quá trình thực hiện có điều gì không rõ xin liên hệ theo địa chỉ: **Lê Đình Lý, Trưởng phòng Xây dựng chính quyền, Sở Nội vụ Nghệ An để được giải đáp, điện thoại CQ: 038.3831952; điện thoại di động: 0912329799 hoặc email: Dinhlysnv@yahoo.com.vn***

PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN

*Xin quý vị cho biết một số thông tin về cá nhân bằng cách
đánh dấu X vào ô (□) thích hợp*

- 1) Giới tính: Nam 1 Nữ 2
- 2) Thời gian làm việc tại xã hoặc liên quan tới cấp xã:
 Ít hơn 5 năm 1 Từ 5 đến 10 năm 2
 Từ 10 năm đến 15 năm 3 Nhiều hơn 15 năm 3
- 3) Chức danh đang đảm nhận là:
 Cán bộ chuyên trách cấp xã 1 Công chức cấp xã 2
- 4) Trình độ học vấn cao nhất:
 Tiểu học 1 THCS 2
 THPT 3 Cao đẳng 4
 Đại học 5 Trên Đại học 6
- 5) Tổng tiền lương và phụ cấp hàng tháng là:
 Thấp hơn 1 triệu đồng 1 Từ 1 đến 1,5 triệu đồng 2
 Từ 1,5 đến 2 triệu đồng 3 Từ 2 đến 3 triệu đồng 4
 Trên 3 triệu đồng 5
- 6) Tổng tiền lương và phụ cấp chiếm khoảng% tổng thu nhập hàng tháng.
- 7) Tuổi của quý vị hiện nay nằm trong khoảng?
 Dưới 30 1 Từ 30 – 40 2
 Từ 40 – 50 3 Từ 50 – 55 4
 Trên 55 5

PHẦN 2:

**NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ
CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC CẤP XÃ**

*Quý vị hãy cho biết ý kiến của mình về các vấn đề sau bằng cách
đánh dấu X vào ô (□) thích hợp*

- 1) Quý vị cho biết thời gian làm việc thực tế của CBCC cấp xã hiện nay :
- a) Số giờ làm việc thực tế trung bình trong một ngày:
- | | | | | | |
|--------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| Ít hơn 5 giờ | <input type="checkbox"/> 1 | từ 5-6 giờ | <input type="checkbox"/> 2 | từ 6-7 giờ | <input type="checkbox"/> 3 |
| từ 7-8 giờ | <input type="checkbox"/> 4 | trên 8 giờ | <input type="checkbox"/> 5 | | |
- b) Số ngày làm việc thực tế trung bình trong một tuần:
- | | | | | | |
|---------------|----------------------------|-------------|----------------------------|--------|----------------------------|
| Ít hơn 3 ngày | <input type="checkbox"/> 1 | 3 ngày | <input type="checkbox"/> 2 | 4 ngày | <input type="checkbox"/> 3 |
| 5 ngày | <input type="checkbox"/> 4 | trên 5 ngày | <input type="checkbox"/> 5 | | |
- c) Tỷ lệ thời gian hữu ích dùng để giải quyết các công việc trên tổng thời gian làm việc là khoảng%.
- 2) Nhìn chung mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBCC cấp xã là:
- | | | | | | |
|-----------|----------------------------|---------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| Rất tốt | <input type="checkbox"/> 1 | tốt | <input type="checkbox"/> 2 | trung bình | <input type="checkbox"/> 3 |
| Không tốt | <input type="checkbox"/> 4 | rất không tốt | <input type="checkbox"/> 5 | | |
- 3) Quý vị đã nỗ lực nh thế nào để hoàn thành công việc được giao:
- | | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|----------------------------|----------|----------------------------|
| Rất cao | <input type="checkbox"/> 1 | cao | <input type="checkbox"/> 2 | vừa phải | <input type="checkbox"/> 3 |
| ít | <input type="checkbox"/> 4 | rất ít | <input type="checkbox"/> 5 | | |
- 4) Theo quý vị động lực làm việc của CBCC có ảnh hưởng như thế nào đến kết quả công việc?
- | | | | | | |
|-----------|----------------------------|--------|----------------------------|----------|----------------------------|
| Rất nhiều | <input type="checkbox"/> 1 | Nhiều | <input type="checkbox"/> 2 | Vừa phải | <input type="checkbox"/> 3 |
| ít | <input type="checkbox"/> 4 | Rất ít | <input type="checkbox"/> 5 | | |
- 5) Khi có động lực làm việc cao thì quý vị sẽ nỗ lực như thế nào để hoàn thành các công việc được giao?
- | | | | | | |
|---------|----------------------------|----------|----------------------------|----------|----------------------------|
| Rất cao | <input type="checkbox"/> 1 | Cao | <input type="checkbox"/> 2 | Vừa phải | <input type="checkbox"/> 3 |
| Thấp | <input type="checkbox"/> 4 | Rất thấp | <input type="checkbox"/> 5 | | |
- 6) Quý vị có yên tâm công tác tại vị trí hiện tại không?
- | | | | | | |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| Rất yên tâm | <input type="checkbox"/> 1 | Yên tâm | <input type="checkbox"/> 2 | Trung bình | <input type="checkbox"/> 3 |
| Không yên tâm | <input type="checkbox"/> 4 | Rất không yên tâm | <input type="checkbox"/> 5 | | |

PHẦN 3:

THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH CÁN BỘ CÔNG CHỨC CẤP XÃ
*Quý vị hãy cho biết ý kiến của mình về các vấn đề sau bằng cách
đánh dấu X vào ô thích hợp*

1) Quý vị hãy cho biết các yếu tố sau đây tác động nh thế nào tới động lực làm việc của CBCC cấp xã?

| TT | Các yếu tố tác động | Mức độ tác động đến động lực làm việc của CBCC cấp xã | | | | |
|----|--|---|--------------|-----------------|-----------|---------------|
| | | Rất nhiều (1) | Nhiều (2) | Vừa phải (3) | ít (4) | Rất ít (5) |
| 1 | Mức tiền lương, tiền thưởng cao | | | | | |
| 2 | Mức độ ổn định công việc cao | | | | | |
| 3 | Công việc được giao có tính thách thức | | | | | |
| 4 | Công việc thú vị | | | | | |
| 5 | Đánh giá đúng kết quả công tác | | | | | |
| 6 | Có nhiều cơ hội thăng tiến | | | | | |
| 7 | Có cơ hội đào tạo, phát triển | | | | | |
| 8 | Điều kiện, môi trường làm việc tốt | | | | | |
| 9 | Kiểm tra, giám sát chặt chẽ | | | | | |
| 10 | Khen thưởng, động viên kịp thời | | | | | |
| 11 | Kỷ luật nghiêm minh | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |

2) Quý vị hãy cho biết mức độ hài lòng của mình về các chính sách động viên, khuyến khích đối với CBCC cấp xã hiện nay:

| TT | Các chính sách động viên, khuyến khích | Mức độ hài lòng | | | | |
|----|--|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| | | Rất hài lòng (1) | Hài lòng (2) | Vừa phải (3) | Không hài lòng (4) | Rất không hài lòng (5) |
| 1 | Về tiền lương, tiền thưởng | | | | | |
| 2 | Bố trí công việc ổn định | | | | | |
| 3 | Giao nhiệm vụ có tính thách thức | | | | | |
| 4 | Phân công nhiệm vụ phù hợp năng lực, sở trường | | | | | |
| 5 | Đánh giá đúng kết quả công tác | | | | | |
| 6 | Tạo cơ hội thăng tiến | | | | | |
| 7 | Tạo cơ hội đào tạo, phát triển | | | | | |
| 8 | Tạo điều kiện, môi trường làm việc | | | | | |
| 9 | Kiểm tra, giám sát thực hiện công việc | | | | | |
| 10 | Khen thưởng, động viên kịp thời | | | | | |
| 11 | Kỷ luật nghiêm minh | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |

3) Quý vị hãy cho biết chế độ đãi ngộ (lương, thưởng) đối với CBCC cấp xã hiện nay:

a) Có căn cứ vào số lượng và chất lượng công việc hoàn thành không?

Rất nhiều 1 Nhiều 2 Vừa phải 3
ít 4 Rất ít 5

b) Mức tiền lương, tiền thưởng của CBCC cấp xã hiện nay so với những người làm việc ở lĩnh vực khác tương đương ?

Cao hơn 1 Tương đương 2 Thấp hơn 3

c) Mức tiền lương, tiền thưởng hiện nay bằng% tổng thu nhập thực tế hàng tháng của CBCC cấp xã.

4) Theo quý vị, mối liên hệ giữa kết quả làm việc và chế độ đãi ngộ (lương, thưởng) là:

Rất chặt chẽ 1 Chặt chẽ 2 Vừa phải 3
Không chặt chẽ 4 Rất không chặt chẽ 5

5) Quý vị đánh giá như thế nào về mối liên hệ giữa chế độ đãi ngộ và động lực làm việc của CBCC cấp xã?

Rất chặt chẽ 1 Chặt chẽ 2 Vừa phải 3
Không chặt chẽ 4 Rất không chặt chẽ 5

6) Mức độ ổn định công việc của quý vị hiện nay là:

Rất ổn định 1 Ổn định 2 Bình thường 3
Không ổn định 4 Rất không ổn định 5

7) Nhiệm vụ quý vị được giao đòi hỏi tính thách thức:

Rất cao 1 Cao 2 Vừa phải 3
Thấp 4 Rất thấp 5

8) Quý vị nhận thấy công việc hiện tại mà quý vị đang đảm nhiệm là:

Rất thú vị 1 Thú vị 2 Bình thường 3
Không thú vị 4 Rất không thú vị 5

9) Quý vị phải chịu trách nhiệm như thế nào đối với công việc được giao?

Trách nhiệm rất cao 1 Trách nhiệm cao 2 Trung bình 3
Trách nhiệm ít 4 Trách nhiệm rất ít 5

10) Công việc mà quý vị đảm nhận hiện nay có phù hợp với năng lực, sở trường của mình không?

Rất phù hợp 1 Phù hợp 2 Bình thường 3
Không phù hợp 4 Rất không phù hợp 5

11) Quý vị hãy cho biết ý kiến của mình về công tác đánh giá CBCC cấp xã hiện nay:

a) Mức độ quan trọng của các tiêu chí trong việc đánh giá CBCC cấp xã hiện nay là?

| TT | Tiêu chí đánh giá | Mức độ quan trọng trong việc đánh giá CBCC | | | | |
|----|--------------------------------------|--|--------------|-----------------|-----------|---------------|
| | | Rất nhiều (1) | Nhiều (2) | Vừa phải (3) | Ít (4) | Rất ít (5) |
| 1 | Trình độ, năng lực công tác | | | | | |
| 2 | Mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao | | | | | |
| 3 | Chất lượng chính trị, đạo đức | | | | | |
| 4 | Các mối quan hệ xã hội | | | | | |
| 5 | Yếu tố khác..... | | | | | |

b) Tần suất đánh giá CBCC cấp xã hiện nay:

Hàng tháng 1 Hàng quý 2 Hàng năm 3

Trước khi đề bạt 4 ít khi thực hiện 5

c) Phương thức tiến hành có đảm bảo công khai, dân chủ và công bằng không ?

Rất tốt 1 Tốt 2 Trung bình 3

Không tốt 4 Rất không tốt 5

12) Quý vị cho biết ý kiến về công tác đào tạo và phát triển cán bộ xã hiện nay:

a) Cơ hội để cán bộ xã tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, trình độ các mặt:

Rất nhiều 1 Nhiều 2 Bình thường 3

ít 4 Rất ít 5

b) Kinh phí đào tạo được nhà nước hay cơ quan đài thọ:

Toàn bộ 1 Phần lớn 2 Một nửa 3

Một phần nhỏ 4 Không đáng kể 5

13) Quý vị có nhiều hay ít các cơ hội để phát triển:

Rất nhiều 1 Nhiều 2 Bình thường 3

ít 4 Rất ít 5

14) Quý vị cho biết trang thiết bị phục vụ công tác của CBCC cấp xã hiện nay là:

Rất tốt 1 Tốt 2 Vừa phải 3

Kém 4 Rất kém 5

15) Điều kiện làm việc của quý vị hiện nay là:

- Rất tốt 1 Tốt 2 Bình thường 3
 Tồi 4 Rất tồi 5

16) Quý vị cảm thấy như thế nào về các nội quy, quy chế làm việc hiện hành của cơ quan nơi quý vị làm việc:

- Rất hài lòng 1 Hài lòng 2 Bình thường 3
 Không hài lòng 4 Rất không hài lòng 5

17) Quý vị cảm thấy như thế nào về mối quan hệ đồng nghiệp trong đơn vị:

- Rất thân thiện 1 Thân thiện 2 Bình thường 3
 Không thân thiện 4 Rất không thân thiện 5

18) Quý vị hãy cho biết công tác khen thưởng CBCC cấp xã hiện nay:

a) Thường được thực hiện vào thời gian nào?

- Hàng tháng 1 Hàng quý 2 6 tháng 3
 Cuối năm 4 Sau khi kết thúc một công việc 5

b) Có căn cứ vào hiệu quả công tác và mức độ thành tích đạt được của CBCC không?

- Rất nhiều 1 Nhiều 2 Vừa phải 3
 ít 4 Rất ít 5

c) Giá trị của các phần thưởng có động viên, khích lệ được sự nỗ lực làm việc của CBCC không?

- Rất nhiều 1 Nhiều 2 Vừa phải 3
 ít 4 Rất ít 5

19) Quý vị hãy cho biết công tác kỷ luật CBCC cấp xã hiện nay:

a) Có căn cứ vào mức độ vi phạm của CBCC không?

- Rất nhiều 1 Nhiều 2 Vừa phải 3
 ít 4 Rất ít 5

b) Có tác dụng răn đe, ngăn ngừa các sai phạm của CBCC không?

- Rất nhiều 1 Nhiều 2 Vừa phải 3
 ít 4 Rất ít 5

20) Tiền lương và các khoản phụ cấp của quý vị chiếm tỷ trọng như thế nào trong tổng thu nhập của quý vị?

- Gần như toàn bộ 1 Phần lớn 2 Một nửa 3
 Phần nhỏ 4 Gần như không 5

21) Quý vị hài lòng ở mức độ nào với mức thu nhập hiện tại từ công việc đang làm:

- Rất hài lòng 1 Hài lòng 2 Bình thường 3
 Không hài lòng 4 Rất không hài lòng 5

22) Quý vị có hài lòng với các chế độ chính sách đối với CBCC cấp xã hiện nay không?

- Rất hài lòng 1 Hài lòng 2 Bình thường 3
 Không hài lòng 4 Rất không hài lòng 5

23) Quý vị có nhiều cơ hội để thay đổi công tác cho phù hợp hơn không?

- Rất nhiều 1 Nhiều 2 Bình thường 3
 ít 4 Rất ít 5

24) Quý vị có ý định chuyển công tác tới cơ quan khác tốt hơn trong thời gian tới không ?

- Có 1 Không 2 Không biết 3

25) Theo quý vị, để nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công chức cấp xã cần phải ưu tiên thực hiện các giải pháp nào sau đây:

| TT | Trích yếu các giải pháp | Mức độ ưu tiên | | | | |
|----|--|-----------------|-------------|--------------|--------|------------|
| | | Rất ưu tiên (1) | Ưu tiên (2) | Vừa phải (3) | Ít (4) | Rất ít (5) |
| 1 | Tăng tiền lương, tiền thưởng | | | | | |
| 2 | Đảm bảo ổn định công việc | | | | | |
| 3 | Giao nhiệm vụ có tính thách thức | | | | | |
| 4 | Bố trí công việc theo năng lực, sở trường | | | | | |
| 5 | Đánh giá đúng kết quả công tác | | | | | |
| 6 | Tạo cơ hội thăng tiến | | | | | |
| 7 | Tạo cơ hội đào tạo, phát triển | | | | | |
| 8 | Cải thiện điều kiện, môi trường làm việc tốt | | | | | |
| 9 | Tăng cường sự kiểm tra, giám sát | | | | | |
| 10 | Khen thưởng, động viên kịp thời | | | | | |
| 11 | Kỷ luật nghiêm minh | | | | | |

Xin chân thành cảm ơn!