

Kinh nghiệm quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở của cộng hòa Liên bang Đức và gợi mở cho Việt Nam

Nguyễn Thị Quỳnh Giang- Viện KHTCNN

Đội ngũ cán bộ, công chức cơ sở là một bộ phận của đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước, có vai trò quan trọng trong việc thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng và pháp luật của Nhà nước tại cơ sở. Chính quyền cấp xã, phường, thị trấn (hay còn gọi là chính quyền cấp xã) có vị trí hết sức quan trọng trong hệ thống chính trị – hành chính. Là cầu nối trực tiếp của hệ thống chính quyền nhà nước với nhân dân, thực hiện hoạt động quản lý nhà nước trên các lĩnh vực kinh tế, văn hóa, xã hội, an ninh trật tự, an toàn xã hội ở địa phương theo thẩm quyền được phân cấp, đảm bảo cho các chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, được triển khai thực hiện trong cuộc sống.

Chính quyền không thể vững mạnh nếu không đưa được các chính sách của nhà nước đi vào thực tế trong đời sống nhân dân. Và đội ngũ công chức nói chung, nhất là công chức cấp cơ sở nói riêng vừa đại diện cho quyền lực nhà nước, vừa là cầu nối giữa chính quyền và nhân dân. Bài viết sau đây tổng hợp và cung cấp thông tin về các quy định pháp lý và thực tiễn công tác quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở tại một số quốc gia trên thế giới từ nhiều nền văn hóa châu Á, châu Âu, châu Mỹ để khắc họa lên một bức tranh tổng hợp từ nhiều góc độ về hiện trạng quản lý đội ngũ công chức cơ sở, qua đó đưa ra một số gợi mở để tăng cường hiệu quả quản lý đội ngũ công chức cơ sở ở nước ta hiện nay.

A. Kinh nghiệm quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở của Cộng hòa Liên bang Đức

Trong nghiên cứu về các vấn đề thuộc về cơ cấu hành chính của Liên bang Đức, có ba nguyên tắc nổi bật cần nêu đó là: (i) Liên bang, (ii) tự quản địa phương, và (iii) phân chia quyền lực. Trong năm cấp hành chính tại Đức, bao gồm: cấp liên bang, cấp bang (Länder), chính quyền cấp quận huyện, rural counties and county boroughs, và cấp xã và công xã, cấp xã là nơi đảm trách đa số các hoạt động công vụ. Cơ quan hành chính địa phương thực thi khoảng 80% tất cả các luật của Liên bang và luật của bang; thực hiện 2/3 các khoản đầu tư ngân sách và giải quyết khoảng 25% tất cả các nhiệm vụ công. Ngoài ra, các cơ quan này còn đảm nhận những nhiệm vụ thuộc về chức năng tự quản. Như vậy, xét về tổng thể, đội ngũ công chức cấp cơ sở tạo thành bộ phận lớn nhất trong nhân lực thực hiện quản lý công, là đối tác chủ yếu của người dân và nền kinh tế trong các vụ việc hành chính.

1. Các văn bản quy phạm pháp luật

Qua tìm hiểu các văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh đối tượng công chức cơ sở và công tác quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở, có thể nêu ra một số loại văn bản chính như sau: (i) Hiến pháp Liên bang: Hiến pháp Liên bang quy định về công

chức, quyền lợi và nghĩa vụ của công chức, các nguyên tắc tuyển dụng, thăng tiến của công chức (Khoản 75, đoạn 1). Điều 28 quy định về thẩm quyền tự quản của chính quyền cấp cơ sở, các quy định này được áp dụng trong quản lý đội ngũ công chức cơ sở. Điều 33 Hiến pháp Liên bang quy định các nguyên tắc trong các luật về công vụ như sau: Tuyển dụng và thăng tiến phải dựa trên trình độ và hoạt động thực tiễn; hệ thống chức nghiệp gồm 4 nhóm và 16 phân lớp, hợp với hệ thống thực tài; tính khách quan, tính trung lập, tính không liên kết, nguyên tắc “alimentation”¹, và không được bãi công vv.v. (ii)² Hiến pháp bang: Theo hiến định, mỗi bang có một bộ máy chính quyền với chủ quyền riêng, có Hiến pháp riêng, có cơ quan hành pháp, lập pháp, tư pháp riêng. Đứng đầu bang là Thủ hiến. Chính quyền mỗi bang có thẩm quyền quy định về số cấp hành chính của bang, đơn vị hành chính cấp cơ sở và đội ngũ công chức làm việc trong các đơn vị hành chính đó. Tuy nhiên, các cơ quan chính quyền địa phương đều do dân trực tiếp bầu. Chủ tịch Hội đồng chính là người đứng đầu bộ máy hành chính, cũng do dân trực tiếp bầu ra. Như vậy, cấp chính quyền cơ sở tại Đức là cấp xã và đội ngũ công chức cấp cơ sở của nước Đức là đội ngũ công chức cấp xã. Công chức cấp xã bao gồm chủ tịch xã chuyên trách, các công chức trong cơ quan hành chính của xã. Hệ thống gồm: Quy chế bang Bay; Luật bầu cử huyện – xã; Luật công chức bầu cử: Luật này liên quan đến các chức danh Chủ tịch và Phó chủ tịch xã vv.v và các thành viên chuyên trách của Hội đồng xã; Quy chế xã nêu rõ các nội quy, quy định trực tiếp về hoạt động và bố trí công việc của công chức xã đó.

2. Khái niệm, quyền hạn, nghĩa vụ và các giá trị cơ bản của công chức cấp cơ sở

Nhân sự trong nền hành chính của nước Đức gồm 3 thành phần là công chức, viên chức và người lao động. Trong khi công chức là chế độ việc làm trọn đời thì viên chức và người lao động phải ký các thỏa thuận lao động với đơn vị sử dụng nhân sự. Công chức được chia thành công chức liên bang, công chức bang. Trong cơ cấu công chức bang có công chức quận, huyện và công chức xã. Chính quyền cấp xã là chính quyền cấp cơ sở và đội ngũ công chức cấp xã là đội ngũ công chức cấp cơ sở. Mặc dù được phân chia như vậy, nhưng nền hành chính của liên bang Đức luôn đặt lên hàng đầu tiêu chí đảm bảo nền công vụ thống nhất và thông suốt ở tất cả các cấp. Khác với công chức Liên bang, đội ngũ công chức ở cấp cơ sở không phải là đội ngũ công chức trực tiếp và không được hưởng chế độ chức nghiệp trọn đời. Đội ngũ công chức cấp cơ sở chủ yếu là người đứng đầu chính quyền cấp cơ sở và được bầu theo nhiệm kỳ. Một khi có thay đổi về mặt đảng phái chính trị trong chính quyền Liên bang, hoặc hết nhiệm kỳ được bầu, tình trạng công chức của người đó đương nhiên chấm dứt.

Mặc dù không phải là đối tượng điều chỉnh trực tiếp của Luật Công chức Liên bang, nhưng công chức cấp xã vẫn mang các giá trị truyền thống của nền công vụ. Theo quy định chung trong Luật Cơ bản của Liên bang, công chức xã cũng như

công chức nói chung phải “tôn trọng các nguyên tắc nghề nghiệp công vụ”, phải cống hiến toàn bộ khả năng cho cơ quan tổ chức để hiện thực hóa sự thịnh vượng công cộng, và đặc biệt thực hiện các điều luật của Quốc hội các cấp một cách trung lập và công bằng. Đồi lại, công chức và gia đình công chức sẽ nhận được sự quan tâm chăm sóc từ phía cơ quan, tổ chức. Một khi trở thành công chức, người đó sẽ được bảo đảm về tình trạng pháp lý, trạng thái bảo đảm này giúp cho người công chức được độc lập và được phép toàn tâm toàn ý với nhiệm vụ. Các nguyên tắc cơ bản trong pháp luật công vụ của nước Đức quy định dành cho người công chức nói chung, bao gồm công chức cấp cơ sở, là: Lòng trung thành (công chức phụng sự cơ quan, tổ chức với lòng trung thành); Tôn trọng Hiến pháp; Nghĩa vụ tiết chế (công chức không được phép cư xử cực đoan trong công việc hay trong cuộc sống riêng tư); Tuân thủ trình tự thứ bậc, trừ phi (i) mệnh lệnh của cấp trên trái luật pháp một cách hiển nhiên, (trong trường hợp như vậy công chức phải báo cáo với người giám sát [thanh tra] để tránh bị đùn đẩy trách nhiệm) hoặc (ii) ngoại trừ các trường hợp hành động theo mệnh lệnh cấp trên có thể làm tổn hại tới phẩm giá con người; Quyền được thực hiện các hoạt động chính trị nhưng phải đảm bảo tính trung lập trong quá trình thực thi công vụ tại mọi thời điểm; Cơ quan sử dụng công chức phải có trách nhiệm giúp đỡ công chức và gia đình của công chức; Công chức cấp cơ sở không có quyền bãi công.

3. Đơn vị trực tiếp sử dụng và quản lý công chức cấp cơ sở

Khoản 2 Điều 11 Hiến pháp bang Bay và Điều 1 Quy chế xã quy định xã là những đơn vị cơ sở thấp nhất. Về việc này, Tòa án Hiến pháp bang Bay đã đề cập trong những phán quyết trước đây rằng, xã có trước Nhà nước và đặc tính của xã là những đơn vị cơ sở không phải do Nhà nước ban cho mà là được Nhà nước thừa nhận. Chính quyền xã là đơn vị trực tiếp sử dụng và quản lý công chức xã. Hội đồng xã, với vai trò là cơ quan đại diện của dân, có thẩm quyền tổ chức, nhân sự và giám sát hoạt động của đội ngũ công chức xã.

Đơn vị hành chính cấp xã tại Đức phải đảm bảo thực hiện vai trò, nguyên tắc như sau: Đảm bảo khả năng giải quyết các nhiệm vụ hành chính độc lập; Có hệ thống nhân sự chính giải quyết được những công việc chuyên sâu; Áp dụng những phương tiện, công cụ hiện đại trong hoạt động hành chính đạt hiệu quả kinh tế cao nhất; Tiếp tục phát triển kinh tế- xã hội của cộng đồng thông qua kế hoạch và sự định hướng với những biện pháp cụ thể; Bảo đảm sự gắn kết của người dân với hệ thống hành chính.

Các cơ quan hành chính cấp xã do một công chức làm việc toàn thời gian lãnh đạo. Tùy thuộc vào loại hình cơ cấu tổ chức của chính quyền và bản chất, đặc trưng của địa phương mà các chức danh công chức khác nhau nhưng về bản chất họ là các xã trưởng. Họ do dân bầu trực tiếp qua phiếu và thực hiện các chức năng về hành chính và về chế độ tự quản theo quy định ở từng bang.

4. Một số vấn đề về quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở

Thứ nhất, về các nguyên tắc chính Công tác quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở của Đức tuân theo một số các nguyên tắc chính như sau: Công chức, viên chức xã không được phép kiêm nhiệm làm thành viên Hội đồng xã vì kiêm nhiệm có thể mâu thuẫn với nguyên tắc phân chia quyền lực. Tuy nhiên có ngoại lệ đối với trường hợp Thẩm phán kiêm nhiệm làm thành viên Hội đồng xã. Các xã trên 10.000 dân được quyền bổ nhiệm các trưởng bộ phận là thành viên chuyên trách (xây dựng, văn hóa) thông qua phiếu kín cho nhiệm kỳ 6 năm và được tái cử nhiều lần. Đối với các bộ phận đặc biệt cần có kiến thức chuyên môn, các ứng cử viên phải chứng minh được năng lực chuyên môn của mình. Thành viên chuyên trách Hội đồng xã có nhiệm vụ kép: vừa là thành viên Hội đồng xã vừa là thành viên cơ quan hành chính xã. Hội đồng xã có quyền lựa chọn nhân lực (công chức, viên chức, công nhân), sắp xếp và bố trí sử dụng, đồng thời đưa ra các quyết định cần thiết về mặt nhân sự có liên quan. Theo quy định, Quy chế xã, chủ tịch xã với tư cách người đứng đầu cơ quan chính quyền xã, có những thẩm quyền như sau: (i) Tổ chức và điều hành bộ máy hành chính xã; (ii) Phân công và lãnh đạo công việc đối với cán bộ xã; (iii) Phối hợp với cá thành viên khác của bộ máy hành chính xã chuẩn bị các nội dung mà Hội đồng xã và các Ủy ban của Hội đồng xã ra quyết nghị.

Chủ tịch xã do công dân bầu trực tiếp có nhiệm kỳ 6 năm, có thể làm việc chuyên trách hoặc không chuyên trách. Về nguyên tắc, xã dưới 5.000 dân thì Chủ tịch xã làm việc không chuyên trách (kiêm nhiệm danh dự); xã có trên 5.000 dân thì Chủ tịch xã làm việc chuyên trách. Chủ tịch xã chuyên trách được coi là công chức. Chủ tịch xã là công chức địa phương do dân bầu cử và hoạt động chuyên trách sẽ hưởng lương cao hơn Chủ tịch xã làm việc kiêm nhiệm. Xã có trên 10.000 dân thì Chủ tịch xã luôn là công chức có thời hạn và hoạt động chuyên trách. Chủ tịch xã có thẩm quyền quyết định các vấn đề nhân sự nhất định được Hội đồng xã ủy quyền, VD: Đề bạt một công chức ở ngạch trung cấp (khoản 2 Điều 43 Quy chế xã). Điều hành việc giám sát công vụ đối với công chức, viên chức và các nhân viên khác của xã (khoản 4 Điều 37 Quy chế xã). Đối với các thành phố không thuộc huyện, Chủ tịch xã là Thủ trưởng trực tiếp của công chức và viên chức làm việc tại xã và ra các quyết định về quản lý đội ngũ công chức, viên chức cấp xã khi được sự đồng ý của Hội đồng xã, bao gồm: (i) Bổ nhiệm, biệt phái, chuyển chuyên hoặc bãi miễn công chức trung cấp hoặc cao cấp của xã, (ii) Bổ nhiệm, thăng-giáng chức, bãi miễn viên chức với bảng lương tương đương với công chức tại mục nêu trên.

Về số lượng, cơ cấu, chất lượng. Do đặc tính tản quyền và phân quyền mạnh cho cấp chính quyền địa phương, mỗi xã lại có thẩm quyền quyết định cơ cấu, tổ chức và cách sắp xếp hoạt động riêng đối với đội ngũ công chức xã, do vậy, số liệu tổng hợp cụ thể về số lượng công chức xã không có nhiều. Xét trong tổng thể số lượng công chức, tỷ trọng công chức liên bang rất khiêm tốn so với số lượng công chức cấp bang và cấp cơ sở

Về tuyển dụng, sử dụng và bố trí công tác, Công chức được tuyển dụng vào nền công vụ. Tuy nhiên ở Đức không có một hệ thống thi tuyển cạnh tranh tập trung chung, thay vào đó, mỗi cơ quan, tổ chức có thẩm quyền tiến hành tuyển dụng độc lập căn cứ theo các tiêu chí hiến định và các quy định cụ thể của bang và nội quy cấp xã. Ở xã, hội đồng xã có thẩm quyền tự quản về tổ chức và nhân sự. Do đó, chủ tịch xã và hội đồng xã đứng ra tổ chức tuyển dụng công chức cho cơ quan hành chính địa phương. Hệ thống thang tiến của công chức căn cứ trên thực tài (thể hiện trên hệ thống bậc công chức) và đồng thời dựa vào thâm niên và khuôn khổ ngân sách cho phép của từng xã.

Nền công vụ Đức được chia thành hai cấu phần. Phần lớn hơn biểu thị mối quan hệ việc làm tại cấp Liên bang, cấp Bang và cấp xã (tổng số khoảng 2,6 triệu người) tuân thủ luật dân sự. Những người này là nhân sự thuộc nền công vụ. Mối quan hệ việc làm được tổ chức gần giống với khu vực tư nhân, thể hiện qua các hợp đồng công việc cá nhân và trên hết là các thỏa thuận chung (collective agreements) [về công vụ] hoặc các thỏa thuận về lương bổng (wage agreements). Tuy nhiên, Liên bang đã ngừng áp dụng hình thức thỏa thuận chung theo một mẫu thống nhất cho tất cả công chức và người làm việc trong toàn nền công vụ kể từ sau 01.10.2005. Hiện nay, chỉ tồn tại một thỏa thuận chung về công vụ (collective agreement for public service (mẫu TVöD)) dành cho đối tượng công chức Liên bang. Đối với công chức cấp xã, áp dụng thỏa thuận chung cho khối công lập trong liên bang (mẫu TV-L), có quy định một số điểm khác biệt về thời gian lao động giữa công chức xã và công chức liên bang.

Về đánh giá hiệu quả thực thi công vụ. Công chức xã nhìn chung được đánh giá cơ bản theo quy định của các bộ trong Liên bang về hiệu quả thực thi công vụ. Các quy định của yếu được xây dựng trên các nguyên tắc chung liên quan đến nghề nghiệp do Liên bang ban hành. Phần lớn các văn bản hướng dẫn đánh giá hiệu quả thực thi công vụ của công chức nói chung, trong đó có công chức cấp xã, theo hai hạng mục tiêu chí: tiêu chí hoạt động (kết quả trong thời gian được lựa chọn đánh giá) và các tiêu chí về năng lực (tiềm năng phát triển trong tương lai). Về lương thưởng và chế độ đãi ngộ, Công chức liên bang, công chức bang và công chức xã đều được trả lương theo Quy định trả lương của Liên bang (Bundesbesoldungsgesetz). Mức lương cơ bản của công chức là giống nhau bất kể công chức đó phục vụ ở đâu trong nền công vụ. Trên thực tế hiện nay, mức lương mỗi bang trả cho công chức là khác nhau, tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của bang, VD: công chức bang và công chức xã ở bang Bavaria, Baden-Wuerttemberg và Hesse thường được hưởng mức lương cao hơn, trong khi công chức thuộc đại đa số các bang đông Đức hưởng mức lương khiêm tốn hơn. Mặc dù vậy, lương trả cho công chức xã và công chức bang chỉ được chênh lệch 5% so với mức lương của công chức Liên bang. Bảng lương A dành cho công chức thông thường và là lương tăng

tiền theo bậc. Bảng lương B là lương dành cho công chức cao cấp và là lương cố định ứng với từng vị trí.

Mức thưởng cho công chức được thỏa thuận giữa công chức và cơ quan sử dụng, trong trường hợp cấp xã thì công chức thỏa thuận với ủy ban phụ trách vấn đề tài chính trong Hội đồng xã. Ngoài lương và thưởng, công chức nói chung và công chức cấp xã còn được hưởng các khoản trợ cấp gia cảnh và các khoản công tác phí. Trong trường hợp thưởng cho công chức có công trạng đặc biệt, có thể áp dụng phương pháp tăng bậc lương, thưởng tăng tiền theo thực tài (merit increment) và thưởng thêm trợ cấp (đến 12 tháng). Các quy định này được đặt ra từ năm 1997 và bắt đầu ứng dụng kể từ 2002 cho đến nay.

Về đào tạo, bồi dưỡng. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho công chức không phải là hoạt động phổ biến trong nền công vụ của chính quyền địa phương. Trong xã hội nước Đức, người công chức, đặc biệt là công chức cấp cơ sở là những người có địa vị, uy tín, tinh thông, hiểu biết cùng với văn hóa tự học vốn là truyền thống của quốc gia, nên công chức địa phương thường ít tham gia các khóa đào tạo, trừ các trường hợp đào tạo về kỹ thuật, công nghệ hay kiến thức chuyên biệt hiếm dùng để phục vụ công vụ với mục đích đặc biệt. Tuy vậy vẫn tồn tại đào tạo ban đầu cho người mới vào nền công vụ và bồi dưỡng kiến thức theo dạng vừa làm vừa học. Về khen thưởng, kỷ luật Công chức cấp xã phải tuân thủ các quy định về mặt kỷ luật của Liên bang dành cho nhân sự trong nền công vụ nói chung trong Điều luật về kỷ luật công vụ Liên bang, đồng thời, phải chấp hành các quy định cụ thể của bang xây dựng chiếu theo quy định của Liên bang. Công chức cấp xã đồng thời chấp hành nội quy của hội đồng xã phê chuẩn. Trong trường hợp vi phạm, công chức cấp xã sẽ căn cứ trên mức độ vi phạm và phải chịu một trong năm (5) khiển trách, nộp phạt, trừ lương, hạ bậc (công chức) và buộc phải thôi việc.

B. Thực trạng đội ngũ công chức cơ sở ở nước ta

Kế thừa Pháp lệnh Cán bộ, công chức, Luật Cán bộ, công chức và các quy định hướng dẫn thực hiện, số lượng cán bộ, công chức cấp xã được bố trí theo loại đơn vị hành chính cấp xã. Cụ thể như sau: Cấp xã loại 1: không quá 25 người; Cấp xã loại 2: không quá 23 người; Cấp xã loại 3: không quá 21 người. Số lượng những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã được quy định như sau: Cấp xã loại 1 được bố trí tối đa không quá 22 người; Cấp xã loại 2 được bố trí tối đa không quá 20 người; Cấp xã loại 3 được bố trí tối đa không quá 19 người.

Những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã được hưởng chế độ phụ cấp và chế độ bảo hiểm y tế. Ngân sách trung ương thực hiện khoản quỹ phụ cấp, bao gồm cả 3% bảo hiểm y tế để chi trả hàng tháng đối với những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã như sau: Cấp xã loại 1 được khoản quỹ phụ cấp bằng 20,3 tháng lương tối thiểu chung; Cấp xã loại 2 được khoản quỹ phụ cấp bằng 18,6

tháng lương tối thiểu chung; Cấp xã loại 3 được khoán quỹ phụ cấp bằng 17,6 tháng lương tối thiểu chung.”

Bên cạnh đó, theo thống kê của Bộ Nội vụ, hiện cả nước có khoảng 150.000 thôn. Thông thường, mỗi thôn, (làng, ấp, bản, tổ dân phố) có 5 – 7 người hoạt động không chuyên là trưởng thôn, bí thư chi bộ và công an viên, trưởng ban công tác Mặt trận, chi hội, đoàn trưởng,...Đối với những người hoạt động không chuyên trách ở thôn, tổ dân phố được áp dụng việc thực hiện chế độ, chính sách quy định tại Nghị định số 29/2013/NĐ-CP. Theo đó, ngân sách trung ương thực hiện khoán quỹ phụ cấp, bao gồm cả 3% bảo hiểm y tế để chi trả hàng tháng đối với những người hoạt động không chuyên trách ở mỗi thôn, tổ dân phố như sau: a) Đối với thôn thuộc xã trọng điểm, phức tạp về an ninh, trật tự theo quyết định của cơ quan có thẩm quyền; thôn thuộc xã biên giới, hải đảo; thôn thuộc xã có khó khăn về ngân sách theo quy định của Bộ Tài chính và thôn thuộc xã loại 1, xã loại 2 được khoán quỹ phụ cấp bằng 5,0 tháng lương tối thiểu chung; b) Đối với các thôn ngoài quy định tại Điểm a Khoản này và các tổ dân phố được khoán quỹ phụ cấp bằng 3,0 tháng lương tối thiểu chung”.

C. Một số nhận xét và những gợi mở đối với Việt Nam

Qua nghiên cứu có thể thấy rằng các quy định về quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở gồm 2 dạng, đó là: Ở các nhà nước liên bang, chính quyền liên bang ban hành khung quy định chung. Tiếp đó, chính quyền bang xây dựng hệ thống văn bản quy phạm pháp luật cụ thể hơn và phân quyền cho các cấp chính quyền địa phương thấp hơn. Chính quyền địa phương cấp cơ sở là đơn vị trực tiếp sử dụng và quản lý đội ngũ công chức cấp cơ sở.

Về thẩm quyền của đơn vị trực tiếp sử dụng và quản lý, thẩm quyền quản lý và sử dụng đội ngũ công chức cấp cơ sở thuộc về chính quyền cấp cơ sở. Về số lượng, cơ cấu, chất lượng, tuy số lượng, quy mô đội ngũ công chức cấp cơ sở ở các quốc gia khác nhau nhưng có thể nhận thấy số lượng công chức của CHLB Đức cũng như nhiều quốc gia khác đều có chiều hướng giảm trong những năm gần đây. Đồng thời, trong cơ cấu công chức cấp cơ sở, các quốc gia đều chú ý đến tỷ lệ nữ để đảm bảo bình đẳng giới

Về tuyển dụng, sử dụng và bố trí công tác, có thể thấy nghiên cứu chỉ ra rằng (i) áp dụng chế độ tuyển dụng theo cơ chế cạnh tranh để tuyển dụng công chức vào nền công vụ; (ii) thành lập cơ quan độc lập dưới dạng chung là ủy ban phụ trách các vấn đề công vụ, công chức để quản lý, bố trí công chức; và (iii) chế độ luân chuyển công tác ít được áp dụng ở đội ngũ công chức cấp cơ sở.

Về đánh giá hiệu quả thực thi công vụ, hệ thống đánh giá hiệu quả thực thi công vụ được áp dụng như hệ thống chỉ số KPI, hoặc đánh giá thông qua sát hạch

và bản lịch trình thực hiện công vụ, cũng có trường hợp đánh giá hiệu quả thực thi công vụ không áp dụng bắt buộc đối với công chức cấp cơ sở.

Về lương thưởng và chế độ đãi ngộ, chế độ lương thưởng của công chức cấp cơ sở trên cơ bản đều dựa trên khung lương công chức chính do chính phủ ban hành kèm theo một số điều chỉnh trong giới hạn (tăng giảm 5-10%) để phù hợp với điều kiện kinh tế, xã hội của chính quyền cơ sở.- Mức lương, thưởng cho đội ngũ công chức cấp cơ sở khác nhau ở cấp địa phương (các địa phương khác nhau trong cùng một quốc gia) và khác nhau ở cấp quốc gia.

Một số gợi mở đối với Việt Nam

Về mặt nhận thức, công chức cấp xã nên được tư duy theo hướng là người phục vụ nhân dân hơn là quan chức nhà nước.

Về mặt số lượng và chất lượng: Không phải lúc nào việc giảm số lượng cũng đồng nghĩa với việc tăng chất lượng công chức. Kinh nghiệm từ nghiên cứu một số quốc gia trên thế giới cho thấy, nhiều quốc gia giảm số lượng công chức nhưng không chú ý đào tạo, bồi dưỡng, hoặc chăm lo chế độ lương thưởng phù hợp cho công chức dẫn đến vẫn tồn tại không ít nhóm công chức có hiệu quả hoạt động thấp, gây phiền hà, khó khăn cho người dân. Trong cơ cấu đội ngũ công chức cấp cơ sở nên chú ý đảm bảo tỷ lệ giới tính và độ tuổi.

Về tuyển dụng, bố trí, sử dụng đội ngũ: Tuyển dụng gắn với vị trí việc làm và tuyển dụng trên nguyên tắc thực tài. Việc luân chuyển công chức cấp cơ sở cũng là một nguồn chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn tốt giữa các vùng miền. Về đánh giá hiệu quả thực thi công vụ: Có thể xem xét áp dụng hệ thống đánh giá theo kết quả đầu ra gắn với chế độ lương, thưởng theo năng lực, hiệu suất lao động. Việt Nam có thể xem xét áp dụng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động để đảm bảo tính minh bạch, hệ thống, phân loại được công chức theo năng lực và trả lương theo kết quả.

Tóm lại, việc xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức cơ sở có đủ phẩm chất, năng lực để hoàn thành tốt công việc là nhiệm vụ thường xuyên, có ý nghĩa quan trọng cả trước mắt cũng như lâu dài trong sự nghiệp cách mạng của Đảng, Nhà nước ta, đặc biệt trong giai đoạn cải cách hành chính, xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, hiệu lực, hiệu quả trong bối cảnh hội nhập sâu rộng.