

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Vũ Văn Hùng** - Nghiên cứu chuỗi giá trị chè ở Việt Nam thông qua trường hợp điển hình ở khu vực Hà Nội. **Mã số: 127.1DEco.12** 2
A Study on Tea Value Chain in Vietnam through a Typical Case in Hanoi Area
2. **Lê Thanh Phương** - Phân tích một số nhân tố tác động tới hiệu quả tài chính hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu. **Mã số: 127.1FiBa.12** 15
An Analysis on Factors Affecting Financial Efficiency of Vietnam's Commercial Banking System during the Restructuring Period
3. **Nguyễn Tuấn Anh** - Kiểm soát chuyên giá đối với doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài trên địa bàn Thành phố Hà Nội. **Mã số: 127.1TrEM.12** 23
Controlling transfer pricing for enterprises with foreign direct investment in Hanoi City

QUẢN TRI KINH DOANH

4. **Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt** - Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam. **Mã số: 127.2BMkt.21** 33
Impacts of Competitive Strategies on Business Performance of Vietnam Food Companies
5. **Nguyễn Thanh Hùng, Dương Thị Tuyết Anh và Lâm Thị Mỹ Lan** - Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức: Trường hợp các doanh nghiệp chế biến thủy sản tại Đồng bằng Sông Cửu Long. **Mã số: 127.2HRMg.21** 41
Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Seafood Processing Enterprises in Mekong River Delta
6. **Nguyễn Thị Minh Hòa** - Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ phù hợp của vị trí quy hoạch đối với cán bộ nữ: Nghiên cứu trường hợp tại thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 127.2HRMg.21** 53
Factors Affecting the Relevance of Planning Position for Female Cadres: Case study in Ho Chi Minh City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

7. **Đoàn Thị Mỹ Hạnh** - Thiết kế và thử nghiệm sản phẩm du lịch ẩm thực nông trại ở Bến Tre. **Mã số: 127.3TRMg.32** 65
Designing and Testing Farm Food Tourism Products in Ben Tre Province

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ PHÙ HỢP CỦA VỊ TRÍ QUY HOẠCH ĐỐI VỚI CÁN BỘ NỮ: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thị Minh Hòa

Trường Đại học Lao động - Xã hội

Email: nguyenthiminhhoa1212@yahoo.com

Ngày nhận: 22/01/2019

Ngày nhận lại: 06/03/2019

Ngày duyệt đăng: 12/03/2019

*M*ục tiêu nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng tới mức độ phù hợp của vị trí quy hoạch với chuyên ngành đào tạo, nguyện vọng, sở trường của cán bộ nữ (CBN) trong diện quy hoạch tại thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Thông tin được thu thập từ 288 CBN trong diện quy hoạch tại 5 quận/huyện và 7 Sở, ban ngành của TP. Kết quả phân tích nhân tố khám phá và hồi quy bội với các mô hình kiểm soát cho thấy, “Mức độ cập nhật và hiểu biết về chính sách tạo nguồn quy hoạch” là yếu tố đóng vai trò quan trọng đối với sự phù hợp cả về chuyên ngành đào tạo cũng như nguyện vọng, sở trường của CBN. Các yếu tố có tác động mạnh và tích cực đến mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch là “Năng lực - Hiểu biết”, “Trình độ học vấn (chuyên môn)” và “Năng lực - Tổ chức, đạo đức công vụ” của CBN. Đặc biệt, mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch chịu tác động tiêu cực bởi yếu tố “Rào cản trong chính sách quy hoạch”. Qua đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quy hoạch, tạo nguồn CBN quản lý, lãnh đạo trên địa bàn TP trong tương lai.

Từ khóa: nữ quản lý, lãnh đạo, cán bộ nữ trong diện quy hoạch, TP. Hồ Chí Minh.

1. Giới thiệu

Yếu tố con người được các nhà khoa học cũng như các nhà quản lý công nhận là một trong những yếu tố chính mà qua đó tổ chức có thể đạt được thành công (Porter, M.E., 1990). Lựa chọn nhân sự là quá trình đánh giá ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau để xác định mức độ phù hợp của họ đối với vị trí dự kiến đảm nhiệm (Pattanayak, B., 2005). Đây là khâu quan trọng trong công tác cán bộ nói chung, quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý (LDQL) nói riêng nhằm đảm bảo nguồn cán bộ kế cận.

Ngày nay, trên thế giới nói chung và tại Việt Nam nói riêng, phụ nữ tham gia trong hệ thống chính trị ngày càng tăng và đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế xã hội. Tăng cường bình đẳng giới (BDG) và nâng cao năng lực, vị thế cho phụ nữ là tiêu chuẩn của một xã hội tiên bộ và hiện đại, là một

trong 8 mục tiêu của thiên niên kỷ và là một trong những mục tiêu quan trọng của hầu hết các quốc gia trên thế giới.

Ở Việt Nam, công tác CBN luôn được Đảng, Nhà nước quan tâm. Việc ban hành Luật BDG (2006), Nghị quyết số 11- NQ/TW (2007) của Bộ Chính trị về công tác nữ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, Chiến lược quốc gia về BDG giai đoạn 2011 - 2020 và nhiều nghị quyết quan trọng là những bằng chứng về cam kết chính trị trong việc trao quyền cho phụ nữ.

Để thúc đẩy các cơ hội cho phụ nữ phát triển trong lĩnh vực chính trị, TP.HCM đã ban hành các văn bản về công tác CBN, thể hiện sự quyết tâm của thành phố trong việc thực hiện các mục tiêu về BDG và vì sự phát triển của phụ nữ như Chương trình hành động số 31-CTr/TU của Thành ủy TPHCM ban hành ngày 13 tháng 3 năm 2008 về thực hiện Nghị

quyết 11-NQ/TW, Quyết định 4249/QĐ-UBND của UBND TP.HCM ngày 07 tháng 9 năm 2011 về ban hành Chương trình thực hiện Chiến lược quốc gia về BĐG trên địa bàn TP.HCM giai đoạn 2011 - 2020.

Tuy nhiên, ở Việt Nam và TP. HCM vẫn tồn tại khoảng cách giới về quyền lực giữa nam và nữ. Mặc dù tỷ lệ nữ tham gia các cơ quan dân cử ở Việt Nam có xu hướng tăng, nhưng chiếm chưa tới 30% ở tất cả các cấp: nhiệm kỳ 2016 - 2021, tỷ lệ nữ đại biểu quốc hội, Hội đồng nhân dân cấp tỉnh, huyện và xã tương ứng là 26,8%, 26,46%, 27,51% và 26,7% (HLHPN Việt Nam, 2016). So với cả nước, TP. HCM có tỷ lệ nữ tham chính vượt trội, tỷ lệ nữ đại biểu Hội đồng nhân dân các cấp đạt trên 40%, vượt so với quy định của Trung ương, song tỷ lệ nữ trong các vị trí quản lý cấp trưởng vẫn duy trì ở mức thấp, đại đa số ở vị trí cấp phó. Tính đến tháng 12/2017, chỉ có 13,33% nữ là giám đốc sở, ban, ngành; 16,67% là chủ tịch UBND quận/huyện (Sở Nội vụ TP.HCM, 2018). Như vậy, nữ giới vẫn tiếp tục chiếm tỷ lệ thấp hơn so với nam giới, quyền quyết định ở các cấp vẫn chủ yếu là nam giới.

Các nghiên cứu trong và ngoài nước đã chỉ ra những cản trở và thách thức đối với sự thăng tiến của phụ nữ trong khu vực công. Một là, quy định khác nhau về tuổi nghỉ hưu. Khuôn khổ pháp lý thiếu đồng bộ và các chính sách công có sự đối xử khác nhau giữa nam và nữ, tạo ra một môi trường cạnh tranh không bình đẳng giữa nam và nữ, cản trở nữ giới tham chính (Ngân hàng thế giới, 2011; Jean Munro, 2012; UNDP (2012) Đặng Ánh Tuyết, 2016). Hai là, chính sách về tạo nguồn quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và bổ nhiệm CBN. Báo cáo của Jean Munro (2012), UNDP (2012) cho thấy, có ít quy hoạch cán bộ nhằm tăng tỷ lệ nữ trong các vị trí cao cấp của chính phủ. Ba là, thiếu cam kết của các tổ chức và các nhà lãnh đạo trong thực thi các chính sách về BĐG trong công tác cán bộ. Việt Nam không có quy định cá nhân hoặc tổ chức cụ thể nào chịu trách nhiệm thực hiện các mục tiêu, thiếu các biện pháp khuyến khích và kỷ luật để hỗ trợ thực

hiện các chỉ tiêu về đại diện nữ (Jean Munro, 2012; UNDP, 2012). Bốn là, định kiến giới. Điều này được biểu hiện trong việc đánh giá sai lệch về vai trò, năng lực lãnh đạo của nữ giới, khi mà quan điểm vai trò lãnh đạo vốn thường được đảm nhiệm bởi nam giới. Đây được coi là một trong những cản trở hàng đầu đối với sự vươn lên làm lãnh đạo của nữ giới (Astrid S.Tuminez, 2012; Herminia Ibarra, 2013; Nguyễn Thị Thu Hà, 2011; UNDP (2012).

Có thể thấy rằng, các nghiên cứu sâu vẫn đề rào cản đối với nữ trong diện quy hoạch LĐQL về sự phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng và sở trường của họ chưa nhiều. Đặc biệt, hiếm có các nghiên cứu lượng hóa được tác động của các yếu tố về trình độ, năng lực đồng thời với khía cạnh rào cản về chính sách đối với công tác quy hoạch.

Như vậy, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng tới mức độ phù hợp của vị trí quy hoạch với chuyên ngành đào tạo, nguyện vọng, sở trường của nữ LĐQL trên địa bàn TP.HCM là rất cần thiết. Thông qua nghiên cứu này các cơ quan hữu quan có thể cần nhắc áp dụng các giải pháp được đề xuất nhằm hoàn thiện công tác tạo nguồn, quy hoạch CBN LĐQL ở TP.HCM nói riêng và cả nước nói chung.

2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết

Các lý thuyết cổ điển theo trường phái hành vi được khởi xướng từ quan điểm quản trị của Mayo, Maslow, Follet, Barnard, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg từ thập niên 30 của thế kỷ trước cho tới các lý thuyết quản trị nguồn nhân lực hiện đại Beer và cộng sự, Arthur, Huselid, MacDuffie, Gust, Schular và Jackson, Gomez-Meija và Balkin và những người khác đều nhận mạnh tính phù hợp với công việc, sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (Beer và cộng sự, 1985; Tichy, Fombrun và Devanna, 1982).

Lựa chọn nhân sự là một môn khoa học, bắt đầu vào khoảng năm 1900, khi các nguyên tắc và phương pháp của tâm lý học đã được áp dụng cho các quyết định nhân sự ở

châu Âu và Hoa Kỳ (Salgado, Anderson và Hülshager, 2010; Vinchur và Koppeş Bryan, 2012). Các chủ đề truyền thống bao gồm phân tích công việc, đo lường hiệu quả, các đặc điểm, phẩm chất khác biệt cá nhân, thiết kế nghiên cứu và đánh giá dữ liệu nhằm đưa ra sự lựa chọn chính xác nhân lực phù hợp với nhiệm vụ đảm nhận trong tương lai (Schmitt, N., và Chan, D. (1998).

Để phát hiện sớm những người có thể đáp ứng được yêu cầu công việc trong tương lai cần phải dựa trên kết quả đánh giá năng lực, đây là nội dung cốt lõi của công tác nhân sự. Có rất nhiều quan điểm, cách nhìn về năng lực, nhưng đơn giản và cô đọng nhất theo Boyatzis (1982) thì năng lực được coi là “một đặc điểm cơ bản của một người mang lại hiệu suất hoặc hiệu quả cao trong công việc”.

Một số nhà khoa học lại nhấn mạnh năng lực phải được thể hiện rõ qua những đặc điểm cụ thể (Cooper, 2000; Parry, 1996; Shippmann và cộng sự, 2000). Tuy nhiên, từ một góc nhìn khác, việc đánh giá thông qua “Năng lực cốt lõi” của nhân viên được Prahalad, C. K. và Hamel, G. (1990) khởi xướng cho phép tổ chức lựa chọn nhân sự nhanh chóng, đơn giản. Cách tiếp cận “một công cụ phù hợp với mọi người” do Mansfield (1996) xây dựng bao gồm một bộ tiêu chuẩn năng lực được xác định cho tất cả nhân viên hoặc nhóm nhân viên (ví dụ: người quản lý). Mô hình được kế thừa dựa trên các mô hình hiện có, từ khảo cứu tài liệu hoặc phát triển từ các cuộc họp với nhân viên.

Theo quan điểm quản trị, tổ chức có thể đạt được lợi thế cạnh tranh tốt nhất bằng cách cải tiến chính sách nhân sự và cơ cấu tổ chức; nói cách khác, thông qua việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực (Beer và cộng sự, 1985; Tichy, Fombrun và Devanna, 1982).

Trên cơ sở lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực, việc giữ chân các nhân viên giỏi liên quan đến vấn đề sống còn của tổ chức, hơn nữa, không phải là dễ để thu hút được những người có tài (David, G. Collings và Kamel Mellahi, 2009), vì vậy các nhà lãnh đạo luôn tìm cách tăng mức độ hài lòng của nhân viên.

Nhiều nhà khoa học cho rằng, chính các vị trí đảm nhiệm của nhân viên trong tổ chức góp phần tạo nên các khát vọng vươn lên của người lao động, đặc biệt đối với nữ. Kết quả nhiều nghiên cứu cho thấy, các vị trí đảm nhiệm của nam và nữ nhân viên, chứ không phải là giới tính định hình thái độ làm việc của họ (Cassirer, N., và Reskin, B., 2000).

Moyes, Shao và Newsome (2008) đã chỉ ra rằng sự hài lòng của nhân viên được thể hiện thông qua mức độ hài lòng với vị trí mà người đó nắm giữ. Các nhân viên có được sự hài lòng từ công việc khi kết hợp nguyện vọng, sở trường của họ và tạo hiệu quả thực sự với tổ chức (Valentine, S. và Fleischman, G., 2008).

Như vậy, có thể thấy rằng, công tác nhân sự vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật. Nó đòi hỏi phải đảm bảo các khâu từ chuẩn bị tới sử dụng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của tổ chức về mặt chuyên môn và phù hợp với nguyện vọng, sở trường của nhân viên.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

(1) Trình độ chuyên môn

Ngày nay, nhân viên của tổ chức phải đảm bảo về năng lực (với hàm ý rộng), bao gồm trình độ chuyên môn và cả thể lực, để tạo hiệu quả công việc tối đa cho tổ chức. Cho dù các vị trí được lựa chọn có thể chịu tác động từ một số yếu tố như lý lịch tư pháp, chính trị hoặc hoàn cảnh xuất thân, nhưng đó không phải là ưu tiên chính (một cách chủ quan) so với những người khác mà yếu tố năng lực phải là tiêu chí duy nhất được đặt lên hàng đầu để lựa chọn ứng viên (Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T., 2007). Trước tiên, nhân sự được lựa chọn phải là người đáp ứng các đòi hỏi về tiêu chuẩn chuyên môn.

Giả thuyết H1a: Trình độ chuyên môn có tác động tích cực đến sự phù hợp với chuyên ngành đào tạo của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.

Giả thuyết H1b: Trình độ chuyên môn có tác động tích cực đến sự phù hợp với nguyện vọng, sở trường của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.

(2) Năng lực: bao gồm 3 thành phần chính, cụ thể:

Hiểu biết

Ngày càng có nhiều chuyên gia nhận ra rằng sự thành công của một tổ chức được xác định bởi một loạt kiến thức, hiểu biết liên quan đến sản phẩm/dịch vụ, khuyến khích, phân phối hoặc quy trình khác với đối thủ cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh thu được thông qua nguồn nhân lực là mục tiêu của tất cả các tổ chức hiện đại. Tuy nhiên, vai trò của họ chưa được công nhận đúng mức trong hầu hết các tổ chức.

Một tập hợp các quy tắc (Cấu trúc VRIN) cần được tôn trọng để đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua nhân viên (Probst, G. và cộng sự, 1998): Tài nguyên phải có giá trị - con người là một nguồn lợi thế cạnh tranh khi họ tham gia vào mục tiêu hiệu quả; Hiếm - có nghĩa là kiến thức, kỹ năng và khả năng phải là duy nhất; Khó bắt chước - có nghĩa là những tài nguyên này không nằm trong số các nhân viên của các đối thủ cạnh tranh khác; và Không thể thay thế được - có nghĩa là nhân sự này sở hữu những kiến thức, kỹ năng độc đáo mà người khác không có.

Giả thuyết H2a: *Mức độ hiểu biết có tác động tích cực đến sự phù hợp với chuyên ngành đào tạo của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Giả thuyết H2b: *Mức độ hiểu biết có tác động tích cực đến sự phù hợp với nguyện vọng, sở trường của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Kỹ năng

Năng lực có thể là tự nhiên (cá tính), đạt được (giáo dục, kỹ năng và kinh nghiệm) và thích nghi (kết quả nghề nghiệp, khả năng sử dụng các kỹ năng tự nhiên và kỹ năng đạt được) của ứng cử viên (Roberts, G., 2004). Kỹ năng quản lý dẫn dắt một tổ chức làm cho kỹ năng sản xuất và phát triển trở thành một vector chính về hiệu quả và tạo ra giá trị trong tổ chức.

Kỹ năng quản lý liên quan đến việc sắp xếp các nguồn lực nội bộ, đó là lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Đo lường và đánh giá kỹ năng của ứng cử viên là các hoạt động khó khăn hơn chúng ta tưởng. Năng lực được định nghĩa là “khả năng của cá nhân trong việc huy

động nguồn lực đa dạng của mình để có thể đáp ứng các yêu cầu trong những tình huống cụ thể” (Perrenaud, 2000, trích trong Lê Quân, 2016). Có thể nói rằng, công tác chuẩn bị nhằm phát triển nguồn nhân lực bao gồm một tập hợp các hành động mà tổ chức thực hiện để thu hút các ứng cử viên với các kỹ năng cần thiết cho việc tuyển dụng ngay lập tức hoặc trong tương lai đối với vị trí đảm nhiệm (Pinnington A., Macklin R., Campbell T., 2007).

Giả thuyết H3a: *Kỹ năng có tác động tích cực đến sự phù hợp với chuyên ngành đào tạo của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Giả thuyết H3b: *Kỹ năng có tác động tích cực đến sự phù hợp với nguyện vọng, sở trường của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Tố chất, đạo đức công vụ

Các tổ chức công tồn tại vì lợi ích công cộng và sử dụng công chức để cung cấp dịch vụ nhằm đảm bảo cuộc sống tốt hơn cho tất cả mọi người. Theo Boyne (2006), đạo đức đề cập đến chuẩn mực theo đó các hành vi của nhân viên trong các tổ chức công phải tuân theo. Các biểu hiện của hành vi phi đạo đức có thể kể đến quản lý kém công khai, thiếu trung thực và tham nhũng (Gildenhuis, 1991).

Bên cạnh tố chất kiểm soát bản thân, nhân viên có đạo đức công vụ được tuyển dụng nhằm đảm bảo rằng một bộ phận hoặc một mục tiêu của tổ chức đạt được thông qua hiệu quả hoạt động của nhiệm vụ. Điều kiện tiên quyết để thành công là hành vi đạo đức và tính chuyên nghiệp, một trong những chức năng của nhân viên (Shafritz và Russel, 2005). Nói khác đi, có rất ít hoặc thậm chí không có hy vọng thành công trong việc cung cấp dịch vụ nếu công chức không chuyên nghiệp và hành vi của họ là phi đạo đức.

Giả thuyết H4a: *Tố chất, đạo đức công vụ có tác động tích cực đến sự phù hợp với chuyên ngành đào tạo của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Giả thuyết H4b: *Tố chất, đạo đức công vụ có tác động tích cực đến sự phù hợp với nguyện vọng, sở trường của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

(3) Chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực

Không biết chiến lược và chính sách của tổ chức, không có phân tích về kế hoạch dài hạn tổ chức, sự thiếu hụt về nhận thức các tình huống, quy định nghỉ hưu làm cho phương pháp tuyển dụng trở nên không chính xác và sai lệch, hệ quả là việc quản lý nhân sự trong một tổ chức không thể có quy hoạch thích hợp trong tuyển dụng hoặc điều chuyển nguồn nhân lực (Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T., 2007). Như vậy, việc thiết lập các chính sách và thủ tục lựa chọn nhân sự được coi như là quy tắc ứng xử của tổ chức và việc nắm vững những quy định, chính sách trong lĩnh vực này là điều cần thiết đối với mỗi ứng viên của vị trí lãnh đạo, quản lý.

Giả thuyết H5a: *Mức độ cập nhật và hiểu biết về chính sách tạo nguồn có tác động tích cực đến sự phù hợp với chuyên ngành đào tạo của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Giả thuyết H5b: *Mức độ cập nhật và hiểu biết về chính sách tạo nguồn có tác động tích cực đến sự phù hợp với nguyện vọng, sở trường của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

(4) Rào cản trong chính sách tạo nguồn quy hoạch

Một số kết quả nghiên cứu, đặc biệt gần đây tại Việt Nam đã chỉ ra những rào cản trong việc phân đấu trở thành lãnh đạo của phụ nữ. Rào cản trong chính sách quy hoạch, bổ nhiệm nữ lãnh đạo được Kabeer N. và cộng sự (2005) chỉ rõ nội dung: Các quy định hiện hành về tuổi đề bạt và tuổi nghỉ hưu.

Phân tích về rào cản trong chính sách quy hoạch, bổ nhiệm đối với CBN, đặc biệt liên quan đến quy định độ tuổi, tác giả Trần Thị Vân Anh (2010) đã chỉ ra rằng: “Nữ cán bộ phải thu xếp để đi học nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn (quản lý hành chính, lý luận chính trị và/hoặc sau đại học) sớm nhất có thể, hay ít nhất là sớm hơn 5 năm so với nam, nếu muốn bắt kịp thời gian cho khung tuổi bổ nhiệm. Thách thức thứ hai là quy định hiện hành về việc cử đi đào tạo/bồi dưỡng là như nhau đối với nam và nữ, ví dụ sau 3-5 năm công tác”.

Quy định về cơ cấu nữ đại biểu cũng phần nào phản ánh thực trạng bất bình đẳng trong

chính sách, khi tỷ lệ được yêu cầu chỉ là 35%, thay vì 50% hoặc hơn (Ủy ban Thường vụ Quốc hội, 2016).

Giả thuyết H6a: *Rào cản trong chính sách tạo nguồn quy hoạch có tác động tiêu cực đến sự phù hợp với chuyên ngành đào tạo của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Giả thuyết H6b: *Rào cản trong chính sách tạo nguồn quy hoạch có tác động tiêu cực đến sự phù hợp với nguyện vọng, sở trường của nữ cán bộ ở vị trí được quy hoạch.*

Như vậy, có thể thấy rằng từ lý luận tới thực tiễn công tác cán bộ, đặc biệt là công tác quy hoạch, tạo nguồn cán bộ ĐQL nói chung và đặc biệt đối với CBN nói riêng, việc phát hiện sớm cán bộ để đưa vào quy hoạch đều cần lựa chọn thông qua những tố chất cơ bản: kiến thức, hiểu biết, kỹ năng và tố chất của cán bộ trên cơ sở bình đẳng và minh bạch. Bên cạnh đó cần giảm thiểu hoặc loại bỏ các rào cản đối với công tác quy hoạch CBN ĐQL, đặc biệt là rào cản về mặt chính sách.

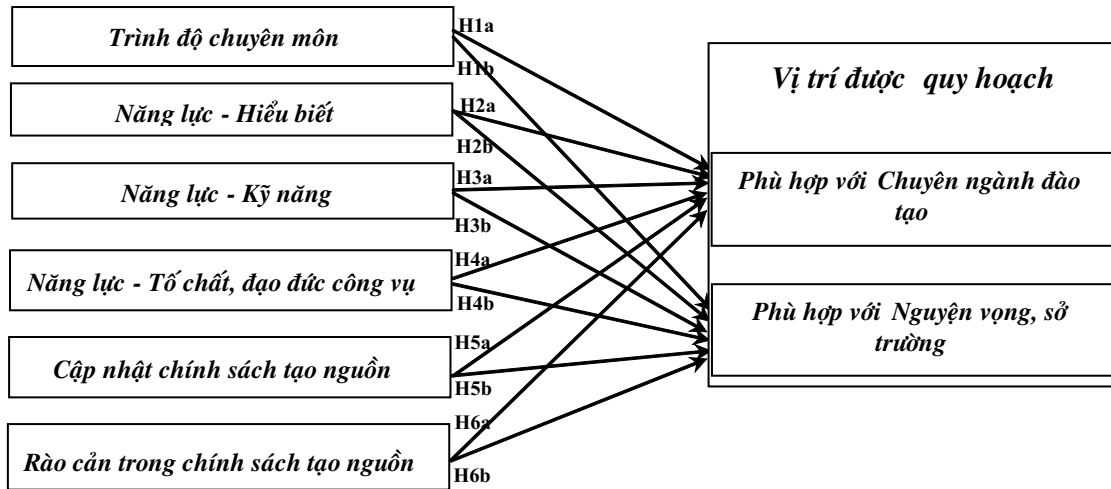
3. Phương pháp nghiên cứu

Phát triển thang đo

Việc ứng dụng, phát triển khung đánh giá năng lực đã được các nhà nghiên cứu tiên hành tại nhiều quốc gia trên thế giới, đơn cử như ở Châu Âu (Horton, S., Hondegheem, A., & Farnham, D., 2002) (Nunes, F., Martins, L. & Duarte, H., 2007), Châu Mỹ (Chan, D. C., 2006), Châu Á (Siddiquee, N. A., 2006), (Kim, P. S., 2007) và mới đây nhất ở Việt Nam (Lê Quân và cộng sự, 2015).

Các biên quan sát được sử dụng dựa trên các tiêu chí từ những nghiên cứu trước đây về khung năng lực cán bộ (Mansfield, R.S., 2005), (World Bank, 2008), (Lê Quân, 2016). Các tiêu chí sử dụng thang đo likert 5 mức độ với các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quy hoạch. Bảng hỏi cũng bao gồm thông tin nhân khẩu học như giới tính, tuổi tác.

Nhóm nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn chuyên gia là những người công tác tại các viện, trường đại học, những nhà lãnh đạo quản lý có kiến thức, kinh nghiệm, am hiểu đường lối chính sách trong lĩnh vực quản trị nhân sự để đưa ra bộ công cụ khảo sát.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Sau khi xây dựng, bộ công cụ được tiến hành điều tra thử nghiệm trên 50 đối tượng, các phản hồi được ghi nhận, phân tích đánh giá sơ bộ, loại bỏ các bất hợp lý, xin thêm ý kiến các chuyên gia, các nhà quản lý sau khảo sát thử nghiệm để hoàn thiện trước khi đưa ra bộ công cụ khảo sát chính thức (phiếu khảo sát thực địa).

Chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Địa bàn khảo sát được chọn theo tiêu chí đảm bảo cả thành thị/nông thôn, đảm bảo cả các cấp lãnh đạo ở cả khía cạnh cấp Chính quyền (UBND, HĐND, ĐVSN) lẫn khía cạnh đơn vị hành chính (Tỉnh/Tp, Quận/huyện, xã/phường). Nghiên cứu được tiến hành trên 3 Quận (Quận 8, 10, Bình Tân), 2 Huyện (Bình Chánh, Hóc Môn) và 7 Sở, ban, ngành (Giáo dục và Đào tạo, Kế hoạch và Đầu tư, Nội vụ, Tài nguyên môi trường, Thông tin truyền thông, Tư pháp, Thanh tra) của thành phố.

Theo Hair và cộng sự (1998), mẫu tối thiểu để sử dụng được coi là thích hợp để phân tích thống kê các nhân tố phải bằng hoặc lớn hơn 5 lần các biến độc lập, nhưng không nhỏ hơn 100, do đó: $n > 100$ và $n = 5k$ (k là số lượng mục).

Cuộc khảo sát này được tiến hành với 34 mục, vì vậy, kích thước mẫu tối thiểu là $5 \times 34 = 170$ quan sát. Dựa trên dữ liệu thu thập thực tế, tổng số CBN trả lời khảo sát là 288 người, đáp ứng yêu cầu đặt ra.

Thông tin thu thập thông qua bảng câu hỏi giấy tự điền chủ yếu được gửi đến người trả lời thông qua các cán bộ của đơn vị. Thời gian thu thập thông tin định lượng được thực hiện trong 3 tháng (tháng 3-5/2018).

Phương pháp phân tích dữ liệu

Thông tin định lượng được xử lý trên phần mềm SPSS phiên bản 21.0.

Kiểm tra độ tin cậy của Cronbach Alpha

Cronbach Alpha là thước đo tính nhất quán nội bộ hoặc mức độ liên quan chặt chẽ của một tập hợp các mục. Nó loại bỏ các biến hoặc thang đo quan sát không đạt yêu cầu trong một cuộc khảo sát. Các biến số mà hệ số tương quan tổng chi tiết nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại bỏ và thang đo chuẩn Cronbach Alpha lớn hơn hoặc bằng 0,6 (Peterson, 1994). Sau khi giá trị Cronbach Alpha đáp ứng các yêu cầu, phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để xác định các tiêu chí quan tâm.

Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA)

Phân tích nhân tố khám phá thường được sử dụng để rút gọn các yếu tố giải thích chính từ tập hợp số lượng lớn các biến quan sát. Các tiêu chuẩn được áp dụng khi kiểm tra bằng EFA như sau:

- (1) Nếu giá trị của Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) cao hơn 0,5 => EFA là phù hợp
- (2) Số lượng các nhân tố được xác định dựa trên chỉ số giá trị riêng (Eigenvalue). Các

nhân tố có giá trị riêng nhỏ hơn 1 sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu

(3) Tổng phương sai giải thích phải lớn hơn 50% (Hair và cộng sự, 1995)

(4) Hệ số tương quan giữa các biến và hệ số tải nhân tố phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 (Anderson và Gerbing, 1988)

Phân tích hồi quy đa biến

Nghiên cứu sử dụng phân tích hồi quy đa biến với các mô hình kiểm soát để xác định và ước tính mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến sự phù hợp với chuyên ngành được đào tạo và nguyện vọng, sở trường của cán bộ nữ đối với vị trí được quy hoạch.

Mô hình hồi quy đa biến có dạng tổng quát:

$$Y_1 = \beta_{01} + \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \beta_{13}X_3 + \dots + \beta_{1n}X_n + e_1$$

$$Y_2 = \beta_{02} + \beta_{21}X_1 + \beta_{22}X_2 + \beta_{23}X_3 + \dots + \beta_{2n}X_n + e_2$$

Trong đó:

Y_1 : Mức độ phù hợp của vị trí quy hoạch với chuyên ngành đào tạo của cán bộ nữ trong diện quy hoạch.

Y_2 : Mức độ phù hợp của vị trí quy hoạch với nguyện vọng, sở trường của cán bộ nữ trong diện quy hoạch.

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ phù hợp của vị trí quy hoạch với chuyên ngành đào tạo, nguyện vọng, sở trường của cán bộ nữ trong diện quy hoạch

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Cơ cấu mẫu khảo sát

Nhóm tuổi của đối tượng khảo sát chủ yếu từ 30 đến 49 tuổi (chiếm 85,4%), đây cũng là độ tuổi phù hợp với các quy định trong các văn bản hướng dẫn về quy hoạch cán bộ. Đặc biệt có rất ít nữ cán bộ trẻ (dưới 30 tuổi) thuộc

diện được quy hoạch, chỉ chiếm tỷ lệ 11,5%.

Trong số đối tượng khảo sát, tỷ lệ nữ cấp tỉnh cao nhất, tiếp đến là cấp quận/huyện và cuối cùng là cấp xã/phường. Đại đa số đối tượng được khảo sát có trình độ đại học và trên đại học với tỷ lệ tương ứng 82,3% và 16%. Cán bộ có trình độ trung cấp chỉ duy nhất có 1 người và cũng chỉ có 4 người có trình độ cao đẳng.

4.2. Độ tin cậy và tính xác thực của thang đo

Để kiểm định giả thuyết đề ra, đầu tiên chúng tôi tiến hành kiểm định độ tin cậy và xác thực của thang đo.

Giá trị kiểm định KMO = .884.

Phân tích nhân tố khám phá và hệ số tin cậy Cronbach α được sử dụng, cho thấy thang đo có thể sử dụng (xem Bảng 2).

Sử dụng phép quay nhân tố Varimax, kết quả Tổng phương sai giải thích khi phân tích nhân tố khám phá là 66,32% (lớn hơn 50%).

4.3. Phân tích hồi quy đa biến

Để kiểm định các giả thuyết, hồi quy các biến phụ thuộc là “Mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch với chuyên ngành được đào tạo” và “Mức độ phù hợp của vị trí được đào tạo với nguyện vọng, sở trường” của CBN được sử dụng. Biến độc lập là các nhân tố trình độ, năng lực, rào cản có kiểm soát những yếu tố khác như độ tuổi, cấp lãnh đạo (hành chính), trình độ tin học, ngoại ngữ ...vv

Bảng 1: Cơ cấu mẫu khảo sát

	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ
Nhóm tuổi	Dưới 30	33	11,5
	Từ 30 đến 49	251	87,2
	Từ 50 đến 55	4	1,4
Cấp lãnh đạo (hành chính)	Cấp tỉnh	116	40,3
	Cấp huyện	101	35,1
	Cấp xã	71	24,7
Trình độ học vấn (chuyên môn)	Trung cấp	1	0,3
	Cao đẳng	4	1,4
	Đại học	237	82,3
	Cao học	46	16,0
Tổng số		288	100,0

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát năm 2018

Bảng 2: Hệ số tải nhân tố và hệ số tin cậy

<i>Nhân tố</i>	<i>Câu hỏi</i>	<i>Hệ số tải</i>	<i>Cronbach's Anpha</i>
<i>Năng lực bản thân - Hiểu biết</i>	Kiến thức chuyên môn hiện có	.667	.854
	Hiểu biết về địa phương thuộc thẩm quyền quản lý	.688	
	Hiểu biết về cơ quan, đơn vị thuộc thẩm quyền quản lý	.762	
	Hiểu biết Pháp luật liên quan công việc	.786	
	Hiểu biết Chủ trương đường lối chính sách liên quan đến công việc	.717	
<i>Năng lực bản thân - Kỹ năng</i>	Kỹ năng lãnh đạo nhóm	.623	.905
	Kỹ năng xây dựng và phát triển mối quan hệ	.551	
	Kỹ năng vận động, tập hợp, dẫn dắt	.710	
	Kỹ năng định hướng tuyên truyền	.714	
	Kỹ năng chỉ đạo, điều hành	.770	
	Kỹ năng tổ chức, triển khai công việc	.665	
	Kỹ năng ủy quyền	.757	
	Kỹ năng khích lệ động viên	.768	
Kỹ năng kiểm soát giải quyết xung đột	.701		
<i>Năng lực bản thân - Tố chất, đạo đức</i>	Quản trị bản thân	.694	.808
	Bản lĩnh tự chịu trách nhiệm	.810	
	Có đạo đức công vụ	.861	
<i>Rào cản quy hoạch</i>	Rào cản Quy định tuổi quy hoạch, nghỉ hưu	.836	.911
	Rào cản quy định cơ cấu cán bộ quy hoạch	.897	
	Quy định thành phần các hội nghị phục vụ công tác quy hoạch	.907	
	Quy định thủ tục triển khai công tác quy hoạch	.904	
<i>Phù hợp chuyên ngành</i>	Vị trí quy hoạch phù hợp với chuyên ngành/nghề được đào tạo	K	K
<i>Phù hợp nguyện vọng, sở trường</i>	Vị trí quy hoạch phù hợp với nguyện vọng, sở trường bản thân	K	K

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát năm 2018

Kết quả hồi quy với biến phụ thuộc là “Mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch với chuyên ngành được đào tạo” cho thấy: các cán bộ nữ có “Trình độ học vấn (chuyên môn)”, “Năng lực bản thân Hiểu biết”, “Mức độ cập nhật hiểu biết về chính sách tạo nguồn” càng cao thì Vị trí được quy hoạch càng phù hợp với chuyên ngành đào tạo. Đặc biệt, các rào cản về chính sách quy hoạch đối với cán bộ nữ có tác động tiêu cực tới mức độ

phù hợp nói trên. Kết quả ước lượng có ý nghĩa thống kê (xem Bảng 3). Như vậy, giả thuyết H1a, H2a, H5a và H6a được ủng hộ.

Kết quả hồi quy với biến phụ thuộc là “Mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch với nguyện vọng, sở trường” cho thấy: Các cán bộ nữ có “Năng lực bản thân Hiểu biết”, “Năng lực bản thân Tố chất, đạo đức công vụ”, “Mức độ cập nhật hiểu biết về chính sách tạo nguồn” càng cao thì Vị trí được quy hoạch

Bảng 3: Kết quả hồi quy với mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch với chuyên ngành đào tạo là biến phụ thuộc

<i>Biến độc lập</i>	<i>Mô hình kiểm soát 1</i>	<i>Mô hình kiểm soát 2</i>	<i>Mô hình đầy đủ</i>
Tuổi	-.069	-.050	-.043
Cấp lãnh đạo (1-Tỉnh, 2-Huyện, 3-Xã)	.052	.045	.027
Trình độ học vấn (chuyên môn)	.124 *	.098	.103 a
Thân niên giữ chức danh quản lý/lãnh đạo	.015	.010	.019
Trình độ Anh ngữ	.049	.048	.055
Trình độ tin học	.023	.013	.016
Năng lực bản thân_Hiểu biết	.293 ***	.247 **	.250 **
Năng lực bản thân_Kỹ năng	.036	.016	.014
Năng lực bản thân_Tổ chức, đạo đức công vụ	-.027	-.046	-.038
Mức độ cập nhật và hiểu biết về chính sách tạo nguồn quy hoạch		.169 **	.157 *
Các Rào cản tạo nguồn quy hoạch CB nữ			-.103 a
R ²	.123 ***	.145 *	.155 a
Thay đổi R ²		.022	.010
R ² điều chỉnh	.094 ***	.114 *	.121 ***

*Chú thích: a có ý nghĩa thống kê ở mức 90%; * mức 95%; ** mức 99%; *** mức 99,9%*
Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát năm 2018

Bảng 4: Kết quả hồi quy với Mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch với với nguyện vọng, sở trường là biến phụ thuộc

<i>Biến độc lập</i>	<i>Mô hình kiểm soát 1</i>	<i>Mô hình kiểm soát 2</i>	<i>Mô hình đầy đủ</i>
Tuổi	-.127 *	-.093	-.086
Cấp lãnh đạo (1-Tỉnh, 2-Huyện, 3-Xã)	-.126	-.138 *	-.156 *
Trình độ học vấn (chuyên môn)	-.039	-.088	-.083
Thân niên giữ chức danh quản lý/lãnh đạo	.069	.060	.069
Trình độ Anh ngữ	.077	.076	.083
Trình độ tin học	.044	.025	.028
Năng lực bản thân_Hiểu biết	.208 **	.123 a	.126 a
Năng lực bản thân_Kỹ năng	.027	-.010	-.013
Năng lực bản thân_Tổ chức, đạo đức công vụ	.167 *	.131 *	.139 *
Mức độ cập nhật và hiểu biết về chính sách tạo nguồn quy hoạch		.318 ***	.308 ***
Các Rào cản tạo nguồn quy hoạch CB nữ			-.101 a
R ²	.205 ***	.241 **	.250 a
Thay đổi R ²		.035	.009
R ² điều chỉnh	.185 ***	.213 **	.220 a

*Chú thích: a có ý nghĩa thống kê ở mức 90%; * mức 95%; ** mức 99%; *** mức 99,9%*
Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát năm 2018

cán bộ trong diện quy hoạch, đây là vấn đề cần lưu tâm, nghiên cứu tìm hiểu sâu hơn. Điều này có thể được lý giải là do yếu tố kỹ năng của CBN sẽ được cấp trên xem xét, cân nhắc kỹ hơn khi bổ nhiệm hoặc đơn giản là nữ cán bộ trong diện quy hoạch chưa có được điều kiện, thời gian, cơ hội để bộc lộ các kỹ năng này.

Mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch với chuyên ngành đào tạo, nguyện vọng, sở trường đều chịu tác động tiêu cực bởi Yêu tố rào cản trong chính sách quy hoạch. Rào cản này càng lớn thì vị trí được quy hoạch càng kém phù hợp với chuyên ngành, nguyện vọng và sở trường của CBN trong diện quy hoạch.

Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi không phải là không có giới hạn. Trên thực tế, trong nghiên cứu này, thông tin dữ liệu mới chỉ được thu thập và phân tích trên địa bàn TP.HCM. Do đó, nghiên cứu trong tương lai có thể tận dụng các lập luận ở đây để so sánh trường hợp tại các địa phương khác hoặc cũng có thể thu thập thêm số liệu tại những tỉnh/thành phố khác trên cả nước. Qua đó, các nghiên cứu sâu hơn có thể giúp cung cấp một câu trả lời chính xác và rõ ràng hơn.

5.2. Hàm ý chính sách

Cần phổ biến rộng rãi, công khai, minh bạch kế hoạch triển khai công tác quy hoạch cán bộ LĐQL, từ việc nêu rõ mục đích, yêu cầu, vị trí và các nguyên tắc quy hoạch; đối tượng và phạm vi quy hoạch; tiêu chuẩn cho mỗi chức danh quy hoạch cho đến quy trình và thời gian thực hiện.

Không ngừng thúc đẩy đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực và tu dưỡng đạo đức cho cán bộ nói chung và đặc biệt là CBN nói riêng, nhằm đảm bảo đội ngũ cán bộ vừa có phẩm chất vừa có kiến thức.

Giảm thiểu dần tiến tới xóa bỏ rào cản về chính sách quy hoạch tạo nguồn đối với CBN, giúp họ có cơ hội cạnh tranh bình đẳng với nam giới, cụ thể:

- Đối với quy định về độ tuổi, nên linh hoạt, không quá khắt khe đối với cán bộ nữ về

điều kiện độ tuổi trong quy hoạch, bổ nhiệm cũng như yêu cầu phải đủ thời gian công tác. Nghiên cứu nâng mức quy định tuổi nghỉ hưu của phụ nữ.

- Đối với cơ cấu thành phần: nên phân bổ hạn ngạch với tỷ lệ tương đương ở cả 2 giới khi lựa chọn tạo nguồn, quy hoạch. Hơn nữa, cơ cấu thành phần không chỉ đơn thuần thể hiện ở mặt “lượng” (tỷ lệ) mà còn phải đảm bảo ở cả mặt “chất” (quy hoạch vào vị trí cấp trưởng).

Cần phân định rõ công tác quy hoạch cán bộ LĐQL và quy hoạch cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ.

Cuối cùng, công tác quy hoạch cần phải chú trọng tới mức độ phù hợp với chuyên ngành được đào tạo, nguyện vọng, sở trường của nữ cán bộ không chỉ ở tuyến trên mà cả ở tuyến cơ sở (ở xã/phường cũng như quận/huyện).

6. Kết luận

Nghiên cứu này tìm hiểu mối quan hệ giữa các nhân tố trình độ, năng lực và rào cản trong công tác CBN với sự phù hợp của vị trí được quy hoạch tại TP.HCM. Số liệu khảo sát đã phân nào trả lời các câu hỏi nghiên cứu đặt ra.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng: Các yếu tố rào cản đối với CBN trong công tác quy hoạch, mặc dù không phải là yếu tố chính, tuy nhiên nó thực sự có tác động tiêu cực tới mức độ phù hợp của vị trí được quy hoạch.

Việc lựa chọn cán bộ đưa vào quy hoạch vị trí lãnh đạo, quản lý đều chủ yếu dựa trên trình độ và năng lực của cán bộ. Tuy nhiên, đối với CBN, họ phải phấn đấu, hoàn thiện bản thân hơn so với nam giới để đạt được sự tin tưởng của cấp trên cũng như các đồng nghiệp khi được lựa chọn quy hoạch vào những vị trí LĐQL. Vì vậy, so với các đồng nghiệp nam, những rào cản trong công tác quy hoạch CBN sẽ càng thách thức hơn đối với họ.

Kết quả nghiên cứu có thể được sử dụng để cung cấp các khuyến nghị cho các nhà hoạch định chính sách trong công tác quy

hoạch cán bộ LDQL, đặc biệt đối với CBN. Các nghiên cứu trong tương lai có thể khắc phục những hạn chế của nghiên cứu này để có được kết quả chính xác hơn.◆

Tài liệu tham khảo:

1. Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons.
2. Campbell, J.P., Knapp, D.J. (2001), *Exploring the limits in personnel selection and classification*, US Army Research Institute for the behavioral and social sciences, 2001, pp. 3-15.
3. Lê Quân, Tạ Huy Hùng, Mai Hoàng Anh, (2015), *Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Nghiên cứu Chính sách và Quản lý, Tập 31, Số 1 (2015), trang 6-18.
4. Lê Quân, (2016), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Mansfield, R.S. (2005), *Practical Questions in Building Competency Models*, Workitect, Inc.
6. Moyes, G.D., Shao, P.L., and Newsome, M. (2008), *Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession*, Journal of Business & Economics Research (JBER): Vol 6 No 2 (2008), pp. 65 - 82.
7. Naila Kabeer, Trần Thị Vân Anh, Vũ Mạnh Lợi. (2005), *Chuẩn bị cho tương lai: các chiến lược ưu tiên nhằm thúc đẩy bình đẳng giới ở Việt Nam*, Worlbank and United Nation, Hà Nội.
8. Schmitt, N., & Chan, D. (1998), *Personnel selection: a theoretical approach*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Summary

The objective of the study is to determine the factors affecting the relevance of prospective female cadres' planning position with the specialization of training, aspiration and strengths in Ho Chi Minh City (HCMC). Information was collected from 288 staff in planning sources in 5 districts and 7 departments of the city. The results of exploratory factor analysis and multiple regressions with control models have indicated that, "The level of updating and understanding of policy of creating planning sources" is an important factor for the appropriateness between the profession and expectations of female cadres. Factors that have a strong and positive impact on the relevance of the planned position are "Competence - Understanding", "Education level (specialization)" and "Competence - Quality, work ethics". In particular, the suitability of the planned position is negatively affected by the factor "Barriers in planning policies". Thereby, this study aims at proposing solutions to complete the planning work, creating sources of management and leadership for the city in the future.