

## **Duy trì động lực và hiệu suất làm việc của cán bộ, công chức trong bối cảnh cải cách hành chính**

**PGS.TS Trần Thị Thanh Thủy,  
Viện Lãnh đạo học và Chính sách công,  
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

Kết quả hoạt động của bộ máy hành chính công và từng cơ quan, đơn vị phụ thuộc rất lớn vào năng lực, động lực làm việc của cán bộ, công chức (CBCC), nhất là trong bối cảnh cải cách hành chính diễn ra thường xuyên, liên tục và tất yếu. Do đó, động lực làm việc là một điều kiện để cải cách hành chính đạt được kết quả tốt nhất, cũng là mục tiêu quan trọng của cải cách. Để duy trì động lực làm việc, cần sự nỗ lực của tất cả các bên liên quan, từ cấp độ vĩ mô, đến cấp độ tổ chức cũng như khả năng tự tạo động lực làm việc của CBCC.

### **Cải cách hành chính ở Việt Nam**

Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng đã đề ra mục tiêu “... phấn đấu đến năm 2030 là nước đang phát triển có công nghiệp hiện đại, thu nhập trung bình cao và đến năm 2045 trở thành nước phát triển, thu nhập cao”(1). Để đạt được mục tiêu đó thì một trong những yêu cầu đặt ra là cần đảm bảo hài hòa giữa các giải pháp chính sách để cải thiện năng suất lao động trong khu vực doanh nghiệp với cải thiện hiệu suất của khu vực nhà nước nói chung hay khu vực hành chính công nói riêng. Hiệu suất của quá trình hành chính và từng cơ quan, đơn vị lại phụ thuộc vào năng lực, động lực làm việc của CBCC, nhất là trong bối cảnh cải cách hành chính (CCHC) diễn ra thường xuyên, liên tục và tất yếu.

Cải cách hành chính ở Việt Nam được tiến hành liên tục kể từ khi hình thành nhà nước Việt Nam độc lập, được tăng tốc và định hướng ngày càng cụ thể hơn kể từ khi thực hiện công cuộc đổi mới với mục tiêu phục vụ Nhân dân, đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội để khẳng định chủ quyền, định vị quốc gia và nâng cao vị thế cạnh tranh trên trường quốc tế. Dù xuất phát từ nhiều lý do khác nhau, bao gồm chủ đích từ bên trong, sức ép từ bên ngoài; từ chủ trương của Trung ương hay sáng kiến từ địa phương, nhưng cải cách đã trở thành việc làm thường xuyên, liên tục và tính tất yếu của CCHC ở nước ta xuất phát từ cả động lực và áp lực.

Động lực xuất phát từ nhu cầu tiếp tục đà phát triển của công cuộc đổi mới; phục vụ tăng trưởng kinh tế, phát triển bền vững; duy trì niềm tin xã hội vào hệ thống chính trị; xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam; do thay đổi tư duy lãnh đạo; do quá trình học hỏi và chuyển giao kinh nghiệm của chính sách.

Áp lực xuất phát từ các thách thức trong quá trình hội nhập và cải thiện năng lực cạnh tranh(2), khi Việt Nam gia nhập các hiệp ước thương mại tự do, gia nhập các tổ chức trong khu vực và trên thế giới như ASEAN và WTO, EVFTA...; đổi mới kinh tế đòi hỏi sự chuyển biến tương thích về hành chính; các “điều kiện” kèm theo để thúc đẩy

quá trình phát triển; các bài học rút ra từ những cuộc khủng hoảng kinh tế trong khu vực và trên thế giới,... Đặc biệt, trong bối cảnh hiện nay, quá trình hành chính đang bị ảnh hưởng bởi rất nhiều những thay đổi từ những “cú sốc” ngoại sinh xuất phát từ sự gia tăng tần suất và quy mô của các bối cảnh có tính khủng hoảng (xung đột giữa các quốc gia, nhất là chiến tranh thương mại, các thảm họa tự nhiên, dịch bệnh...) dẫn đến nguy cơ gián đoạn quá trình hành chính, hạn chế năng lực đáp ứng tức thì với bối cảnh thực tiễn. Đồng thời, sự khan hiếm ngân sách và nguồn lực tỷ lệ nghịch với nhu cầu phát triển hạ tầng cho phát triển đã mở ra cơ hội cho sự tham gia của khu vực doanh nghiệp vào quá trình cung ứng dịch vụ công, tạo ra áp lực điều chỉnh quy trình, thủ tục hành chính.

Bản chất của CCHC là không thay đổi vai trò của hệ thống hành pháp, mà thay đổi cách thức thực hiện vai trò trong phát triển: từ vận hành quá trình hành chính theo kiểu hành chính công truyền thống (Chính phủ thực hiện chức năng chính sách, điều hành hành chính, là bộ máy duy nhất cung ứng dịch vụ công) sang quản trị công (tập trung vào chức năng chính sách, điều hành hành chính, vẫn đảm đương chức năng cung ứng dịch vụ công, nhưng chuyển giao một phần cơ hội cung ứng cho khu vực doanh nghiệp, nhằm phát huy tốt hơn vai trò của doanh nghiệp trong quá trình chính sách). Sự thay đổi đó kéo theo hệ thống các giải pháp cải cách toàn diện trong cấu trúc của nền hành chính, từ thể chế, bộ máy hành chính, đội ngũ công chức, viên chức, cách thức quản trị nguồn lực, cho đến phương thức điều hành.

Các cải cách thường xuyên này đã đem đến diện mạo và chất lượng mới cho hoạt động hành chính, đồng thời gia tăng thách thức đối với các cơ quan và mỗi CBCC. Vì vậy, các giải pháp được thực hiện xuyên suốt là: 1) Gia tăng ý thức và cách thức mới về tính hiệu lực và hiệu quả của hành chính công và đưa tinh thần cạnh tranh vào khu vực công nhằm phục vụ và huy động tốt hơn sự tham gia: các quyết định quản lý phải đáp ứng tính cấp thiết trong bối cảnh có quá nhiều thay đổi, đồng thời đảm bảo tính khả thi để đạt hiệu lực, hiệu quả. Nhiều giải pháp cải thiện quản lý nguồn lực công và huy động xã hội đã được phát huy như hợp tác công - tư (PPP); hay khoán chi hành chính, hướng các đơn vị sự nghiệp thành tự chủ, hợp đồng ra bên ngoài, đấu thầu tự do hoặc bắt buộc, phân quyền cho địa phương, xã hội hóa cung ứng dịch vụ công,... 2) Cải thiện phương thức quản lý công vụ. Ví dụ, kỹ thuật quản trị thực thi - với sự ra đời của các chỉ số đo lường kết quả do các cơ quan có thẩm quyền trong nước hay các tổ chức quốc tế thực hiện như Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI), Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI), Chỉ số hài lòng về sự phục vụ hành chính (SIPAS), môi trường cạnh tranh, chỉ số quản trị quốc gia; sự kết hợp giữa chế độ chức nghiệp và vị trí việc làm đã giải tỏa một số điểm nghẽn về biên chế, hiệu suất hoạt động và tiến tới trả lương theo thực thi. 3) Cải thiện quá trình chính sách: hướng tới gia tăng tính kiến tạo - thông qua dự báo xu hướng để chủ động tìm kiếm các đường hướng mới, các biện pháp chiến lược chủ động để định hướng, hỗ trợ, thúc đẩy các quá trình xã hội và quá trình kinh doanh (như thiết lập các nền tảng chính sách hợp tác quốc tế để tạo điều kiện cho tiếp cận thị trường, đổi mới công nghệ, ...).

Đồng thời, tiếp tục cải thiện khuôn khổ thể chế, chính sách hiện hành thông qua cải thiện quy trình xây dựng pháp luật, yêu cầu gia tăng trách nhiệm giải trình thông qua đánh giá tác động pháp luật/chính sách ngay từ khi khởi tạo chính sách; mở rộng sự tham gia của doanh nghiệp (thông qua các báo cáo đánh giá năng suất, năng lực cạnh tranh, hay đối thoại chính sách,...); và "... đối với một số lĩnh vực, có thể cho phép áp dụng các mô hình thử nghiệm thể chế, chính sách với thời gian, phạm vi cụ thể"(3).

### **Động lực và hiệu suất làm việc**

Có ba yếu tố cơ bản để tạo ra thành công của các chương trình CCHC là: cam kết của các nhà lãnh đạo; chất lượng đội ngũ CBCC và sự đồng tình, ủng hộ của cộng đồng xã hội. Đội ngũ CBCC là các chủ thể tham gia thiết kế, khởi xướng các sáng kiến, chương trình cải cách, tham gia thực thi, vừa là đối tượng của cải cách, đồng thời cũng là một trong những điều kiện tạo nên thành công của cải cách. Vì vậy, năng lực và động lực làm việc của họ có ý nghĩa quyết định đối với tiến trình và kết quả cải cách. Hiệu suất hoạt động của khu vực nhà nước thể hiện trước hết trong việc tạo ra các quyết định quản lý điều chỉnh các quan hệ xã hội, kết quả quá trình triển khai các quyết định đó để tạo ra phát triển xã hội trên thực tiễn như mức độ phát triển kinh tế - xã hội, mức độ tăng trưởng, đóng góp giá trị cho nền kinh tế, GDP, công bằng xã hội, bảo vệ môi trường,...

Động lực được hiểu một cách đơn giản là yếu tố tác động, thúc đẩy làm cho cá nhân, tổ chức nỗ lực, phấn đấu để đạt được mục tiêu. Các biểu hiện của động lực làm việc rất phong phú. Một nghiên cứu khu vực doanh nghiệp(4) xem xét về động cơ thúc đẩy từ bốn khía cạnh: 1) Sự ràng buộc với công việc (thước đo lòng nhiệt tình, nỗ lực, say mê sáng tạo); 2) Mức độ hài lòng (phản ánh kỳ vọng vào công việc của nhân viên đã được công ty đáp ứng); 3) Tình trạng vi phạm nội quy làm việc (thể hiện ý thức tham gia); 4) Ý định từ bỏ (rời khỏi công ty).

Nhiều nghiên cứu trong cả khu vực công và khu vực tư đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa động lực và hiệu suất làm việc. Khi có động lực, CBCC hoạt động chủ động, năng động, dồn sức lực, tinh thần để hoàn thành tốt công việc; qua đó sẽ góp phần tạo nên nội lực và thực lực trong hoạt động, tạo ra hiệu suất.

Khi gia nhập hệ thống công vụ, bên cạnh những mục đích lớn lao như niềm tự hào công vụ, được thay mặt thực hiện quyền lực công hoặc cảm giác về ý nghĩa và giá trị trong xã hội, CBCC còn theo đuổi những mục tiêu rất cụ thể như mưu sinh, theo đuổi đam mê nghề nghiệp, giao lưu xã hội, rèn luyện, phát huy trí tuệ, thể chất và cống hiến. Tuy nhiên, mục đích, mục tiêu và động lực không phải bao giờ cũng có mối liên hệ trực tiếp.

Theo nhiều công trình nghiên cứu, nguyên nhân của mất động lực rất đa dạng: 1) Từ phía cá nhân (như lối sống tiêu cực, không định vị được bản thân; thiếu ý chí, khát vọng chuyên môn; lười học hỏi, không dám đối mặt với thất bại, quá cầu toàn, tham lam, đố kỵ; thiếu sức khỏe; các khủng hoảng đời tư, ..); 2) Từ phía lãnh đạo (như không có chiến lược, quan tâm quá nhiều đến những vấn đề nhỏ nhặt; không có cơ sở cho lộ trình

phát triển nghề nghiệp; phân công, giao việc tùy tiện, trông đợi không rõ ràng; ghi nhận công trạng hoặc đãi ngộ không công bằng;...); 3) Từ môi trường xã hội (xã hội biến đổi nhanh dẫn tới nguy cơ xung đột giá trị tăng, tạo ra cảm giác bất an và thiếu chỗ dựa tinh thần; các bất thường thiên tai do biến đổi khí hậu, dịch bệnh làm đứt gãy các quá trình xã hội, lao động, kinh tế; các thay đổi công nghệ và áp lực phản ứng tức thì, làm việc 24/7; sự gia tăng tự động hóa và các quá trình sản xuất “thông minh” dẫn tới các chi phí thời gian để thích ứng hay áp lực về năng lực cạnh tranh để duy trì việc làm; sức mạnh tạo dư luận của mạng xã hội cũng tạo nên những căng thẳng nhất định trong tâm lý CBCC khi thực thi công vụ); 4) Các áp lực từ CCHC thường xuyên (trong khi CCHC thường xuyên giúp nền hành chính không ngừng cải thiện và làm tốt hơn chức năng để phục vụ xã hội, thì trong nội bộ cũng xuất hiện nguy cơ về sự thiếu hụt năng lực và sự bần bĩ trong làm việc; cải cách cũng có thể đe dọa hay đụng chạm đến địa vị, quyền lợi mà CBCC hiện có. Vì vậy, lực cản cải cách có thể đến từ chính CBCC, dẫn đến tâm lý sợ thay đổi, sợ bị kiểm soát, chần chừ, lưỡng lự, thậm chí phản đối cải cách, hay suy giảm động lực làm việc).

### **Duy trì động lực và cải thiện hiệu suất làm việc của cán bộ, công chức trong bối cảnh cải cách hành chính**

Các phân tích ở trên đã chỉ ra rằng, duy trì động lực làm việc để đảm bảo và cải thiện hiệu suất thực thi công vụ, nhất là trong bối cảnh CCHC diễn ra thường xuyên, liên tục là một tất yếu khách quan, do đó cần tiếp cận một cách toàn diện và sự nỗ lực của tất cả các bên liên quan.

#### ***Ở cấp độ vĩ mô***

Tiếp tục thực hiện đồng bộ đổi mới hệ thống chính trị - cải cách kinh tế - và cải cách nhà nước, nỗ lực liên tục để phát triển đất nước phồn vinh, hạnh phúc. Duy trì sự đồng thuận trong các cấp lãnh đạo để tạo động lực cho toàn bộ tiến trình cải cách. Chương trình và giải pháp CCHC cần toàn diện, đồng bộ với các sáng kiến chính sách có tính khả thi, ví dụ như kèm theo là cải cách chính sách tiền lương(5) và chế độ việc làm; nghiên cứu để so sánh, đối chiếu với mức lương của khu vực tư nhân; thúc đẩy chuyển đổi số toàn diện (xã hội số, chính phủ số, doanh nghiệp số) một cách bài bản và thực chất.

#### ***Từ phía lãnh đạo***

Lãnh đạo, nhất là người đứng đầu cần nhận thức rằng việc cốt yếu của tạo động lực là tạo dựng khuôn khổ, môi trường cho việc tự tạo động lực. Do đó, nhà lãnh đạo cần có tầm nhìn thực chất về tổ chức cũng như đội ngũ; thực tâm coi nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất để hoạch định các chiến lược để đa dạng hóa nguồn nhân lực và tạo ra bước ngoặt chất lượng cho đội ngũ, sự kết nối giữa nỗ lực, đóng góp của cá nhân với thành tựu của tổ chức. Cụ thể là:

*Thứ nhất, tổ chức lao động khoa học.*

Cần xây dựng kế hoạch hợp lý; chỉ rõ phạm vi phân quyền, phân công và cơ chế phối hợp; giám sát, kiểm tra thường xuyên để có điều chỉnh kịp thời khi cần thiết; không ngừng cải tiến quy trình, thủ tục để đánh giá được tác động của môi trường đến hiệu suất thực thi, tạo thuận lợi cho thực thi và khách quan trong đánh giá; quản trị theo đầu ra để chống lãng phí nhân lực, chảy máu chất xám; đảm bảo môi trường làm việc an toàn; cung cấp điều kiện, trang thiết bị làm việc; quản trị thời gian linh hoạt để giảm thiểu áp lực làm việc cho đội ngũ CBCC(6).

*Thứ hai, có kế hoạch bài bản và triển khai hiệu quả việc nâng cao năng lực.*

Đối chiếu các yêu cầu của CCHC và chức năng, nhiệm vụ, tầm nhìn và chiến lược phát triển nguồn nhân lực, kết quả đánh giá hiệu suất của nhân viên với năng lực hiện tại để cung cấp các cơ hội đào tạo, bồi dưỡng(7) (nhất là về kỹ năng như giải quyết vấn đề), phát huy cơ chế kèm cặp; thường xuyên làm phong phú công việc hay tạo không gian cho tư duy độc lập và tự quyết; phân công với định hướng để phát triển năng lực, xác định rõ ràng cơ chế phối hợp; có chính sách khen thưởng, ghi nhận công trạng hợp lý.

*Thứ ba, cải thiện chất lượng đánh giá hiệu suất làm việc.*

Đánh giá hiệu suất một cách khoa học sẽ hỗ trợ nhân viên thiết lập mục tiêu cá nhân, thiết kế lộ trình phát triển nghề nghiệp, tăng cường sự tập trung và tạo động lực làm việc. Tuy nhiên, sự khác biệt ở khu vực công và khu vực tư cho thấy, sáng kiến vị trí việc làm tuy có tính lý tưởng nhưng hiệu suất hoạt động của các cơ quan công quyền rất khác với hiệu suất của các đơn vị sự nghiệp công. Điều này càng trở nên khó hơn khi bài toán biên chế chưa có câu trả lời đầy đủ.

Bên cạnh đó, cần quan tâm chăm sóc sức khỏe tinh thần và điều kiện làm việc thuận lợi cho nhân viên để tạo sự gắn bó, đoàn kết trong công tác; áp dụng các biện pháp để phá vỡ sự cục bộ hay bè phái, giảm sự nghi kị; đào tạo, bồi dưỡng về một số biện pháp để xây dựng tư duy tích cực, khả năng giải tỏa căng thẳng, áp lực, tạo ra sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

*Thứ tư, lãnh đạo cần nêu gương về động lực làm việc.*

Bài học từ khu vực doanh nghiệp chỉ ra là ảnh hưởng của nhà lãnh đạo, người đứng đầu tới tinh thần làm việc của nhân viên trong một công ty cũng không kém phần quan trọng so với bất kỳ một chính sách nào mà công ty đó đưa ra(8) .

***Từ phía bản thân cán bộ, công chức***

Một trong những ngộ nhận lớn nhất trong tạo động lực và truyền cảm hứng làm việc hiện nay chính là niềm tin rằng động lực làm việc của nhân viên tuyệt đối xuất phát từ lãnh đạo. Thực ra, nếu ví động lực làm việc như ngọn lửa tạo nên ánh sáng của sự sáng tạo và thành tựu, nuôi dưỡng hơi ấm của nhiệt huyết liên tục và sự hài lòng công việc, thì không ngọn lửa nào bền vững bằng ngọn lửa được duy trì từ bên trong. Điều đó có nghĩa là, mỗi CBCC đều tự tìm ra nguồn nhiệt huyết và có cách thức duy trì sức nóng của nó để cống hiến.

Do đó, mỗi CBCC cần nghiêm túc thiết kế lộ trình nghề nghiệp, gắn với định hướng chiến lược của cơ quan, đơn vị. Không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ, tri thức, năng lực làm việc đáp ứng vị trí việc làm; rèn luyện bản lĩnh để thích ứng với tính “thường xuyên”, tất yếu của tiến trình CCHC. Đồng thời, rèn luyện sức khỏe thể chất, kỹ năng quản lý cảm xúc, giảm stress, đặc biệt là thông qua tìm kiếm được các giải pháp cân bằng giữa sống - làm việc; không ngừng khám phá bản thân, mở rộng trải nghiệm cả trong công việc và cuộc sống. Bên cạnh đó, việc định vị được bản thân trong mối quan hệ với tập thể, đồng nghiệp và xác định được triết lý sống đúng đắn có vai trò xuyên suốt, mang tính chìa khóa để thực hiện các nỗ lực còn lại./.

-----

### **Ghi chú:**

(1) Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, tập I, Nxb CTQG-ST, H.2021, tr.206.

(2) Diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF) đo lường Chỉ số cạnh tranh toàn cầu (Global Competitiveness Index, GCI), Báo cáo Môi trường kinh doanh (Doing business), Báo cáo chất lượng quản trị quốc gia của Ngân hàng thế giới.

(3) Thủ tướng Chính phủ, *Chỉ thị số 07/CT-TTg ngày 04/02/2020 về giải pháp thúc đẩy tăng năng suất quốc gia*.

(4), (8) Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee (2008), *Thấp lưà cho tinh thần làm việc của nhân viên*, Tạp chí Havard Business Review, số tháng 7-8/2008.

(5) Đảng Cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết số 27-NQ/TW Hội nghị Trung ương lần thứ bảy, khóa XII về cải cách chính sách tiền lương đối với CBCC, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp*.

(6) Bộ luật Lao động năm 2016 của Cộng hòa Pháp có một điều khoản về “quyền ngắt kết nối” để đảm bảo người lao động không bị vắt kiệt sức và được trả lương hợp lý. Theo đó, người làm công ăn lương được phép từ chối xử lý các email liên quan đến công việc nếu chúng được gửi đến ngoài giờ làm việc. Bộ luật Lao động năm 2014 của CHLB Đức cũng có quy định tương tự (trừ trường hợp khẩn cấp). Trong khi đó, người Nhật Bản hầu như không có khái niệm cân bằng giữa cuộc sống - làm việc, dẫn tới hiện tượng chết do làm việc quá sức, trụy tim, trầm cảm, tự tử. Để khắc phục vấn nạn này, Chính phủ Nhật Bản đã sửa đổi Luật Lao động, đưa ra sáng kiến “ngày thứ Sáu đặc biệt” (công bố ngày 24/02/2017) khuyến khích nhân viên rời văn phòng lúc 15h nhằm giảm bớt áp lực công việc.

(7) Theo tiêu chuẩn, ngạch, bậc công chức; theo chức danh, vị trí việc làm. Ví dụ: Đề án Đào tạo, bồi dưỡng CBCC, viên chức giai đoạn 2016-2025 do Thủ tướng phê duyệt ngày 25/01/2016.

