

Tạo động lực làm việc cho nhân lực hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay

TS. VŨ THỊ THU QUYÊN

Học viện Báo chí và Tuyên truyền; Email: quyeenbctt@gmail.com

Nhận ngày 20 tháng 5 năm 2023; chấp nhận đăng tháng 8 năm 2023.

Tóm tắt: Động lực làm việc với mỗi cá nhân cũng như trách nhiệm tạo ra động lực làm việc cho đội ngũ nhân lực hành chính nhà nước (HCNN) đóng vai trò quan trọng cho việc duy trì và phát triển cơ quan HCNN và nền HCNN. Và hơn hết, trong tổ chức thực thi quyền lực nhà nước, quản lý đa dạng các lĩnh vực xã hội cũng như cung cấp dịch vụ công của cơ quan HCNN, tạo động lực làm việc là một trong những nội dung quan trọng của quản lý nhân lực HCNN. Tuy nhiên, quá trình tạo động lực làm việc cho nhân lực HCNN chịu sự tác động của nhiều yếu tố. Tạo động lực làm việc có nội hàm và phạm vi rộng, bài viết chỉ góp phần chỉ ra các yếu tố tác động và giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho nhân lực HCNN ở Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: cơ quan hành chính nhà nước, nhân lực hành chính nhà nước, động lực làm việc, tạo động lực làm việc.

Abstract: Work motivation for individuals and the responsibility to create work motivation for the public administrative workforce plays a crucial role in maintaining and developing the state administrative apparatus and system. Within organizations responsible for enforcing state power, managing various social sectors, and providing public services, work motivation is a critical aspect of managing the public administrative workforce. However, the process of generating work motivation for the public administrative workforce is influenced by various factors. Therefore, in order to enhance the efficiency of administrative agencies, attention must be paid to this issue. Work motivation has depth and a broad scope, and this article only contributes to pointing out the influencing factors and proposing solutions for generating work motivation for the public administrative workforce in Vietnam today.

Keywords: state administrative agencies, public administrative workforce, work motivation, generating work motivation.

1. Quan niệm và yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của nhân lực HCNN

Trong hệ thống cơ quan nhà nước ở Việt Nam, cơ quan HCNN được tổ chức và hoạt động theo Hiến pháp và pháp luật, thực hiện quản lý HCNN trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội. Để thực thi công vụ trong bộ máy HCNN, các cơ quan này có một đội ngũ nhân lực. Đội ngũ này, thay mặt Nhà nước thực thi quyền quản lý HCNN theo quy định của pháp luật. Với cách tiếp cận này, nhân lực

HCNN (hay còn gọi là nhân lực trong cơ quan HCNN) là những người có năng lực được tuyển dụng, bổ nhiệm theo quy định của pháp luật vào làm việc trong các cơ quan HCNN.

Do đặc thù của thể chế chính trị và theo quy định của pháp luật Việt Nam hiện hành, nhân lực HCNN bao gồm các đối tượng: cán bộ, công chức và một số đối tượng khác (tương đối ít) được cơ quan HCNN tuyển dụng tạm thời để thực hiện những công việc của cơ quan, đơn vị (có thể là những

người lao động ký hợp đồng lao động mà không thuộc chỉ tiêu biên chế chính thức được tuyển dụng, bổ nhiệm là công chức).

Một trong những yếu tố quan trọng kích thích con người nỗ lực làm việc để tạo ra năng suất, chất lượng, hiệu quả đó chính là động lực làm việc. Động lực làm việc giúp người lao động sẵn sàng và say mê làm việc hơn. Nhờ vậy, các đơn vị sử dụng lao động mới có thể thu được lợi ích lớn nhất. Xem xét từ góc độ tâm lý học, động lực làm việc chính là yếu tố thúc đẩy cá nhân hành động nhằm thỏa mãn những nhu cầu của bản thân. Cũng chính động lực làm việc thúc đẩy tính tích cực hoạt động của con người. Từ phương diện quản lý, động lực làm việc chính là những mong muốn, sự tự giác của cá nhân để gia tăng khả năng làm việc nhằm đạt kết quả mà cá nhân và tổ chức xác định.

Trong quản lý nhân lực, động lực làm việc gắn với sự khao khát và tự nguyện của cá nhân nhằm phát huy và hướng các nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức⁽¹⁾. Thông qua động lực làm việc mà mỗi cá nhân trong cơ quan có được sức mạnh, những nỗ lực, sự sáng tạo thực thi nhiệm vụ và hoàn thành tốt công việc được giao.

Thực tiễn quá trình lao động đã chứng minh khi nhân lực trong cơ quan có động lực làm việc, khi người quản lý/ tổ chức tạo được động lực làm việc thì hiệu quả lao động sẽ cải thiện đáng kể. Tất nhiên, không thể khẳng định động lực làm việc là điều kiện tiên quyết hay duy nhất làm nên hiệu quả lao động, song việc nghiên cứu, phân tích tạo động lực làm việc hoàn toàn cần thiết. Bởi vì động lực làm việc với mỗi cá nhân cũng như trách nhiệm tạo ra động lực làm việc cho nhân lực HCNN đóng vai trò quan trọng cho việc duy trì và phát triển cơ quan HCNN. Và hơn hết, trong tổ chức thực thi quyền lực nhà nước, quản lý đa dạng các lĩnh vực xã hội cũng như cung cấp dịch vụ công của cơ quan HCNN, tạo động lực làm việc là một trong những nội dung quan trọng của quản lý nhân lực HCNN.

Bản thân nhân lực HCNN phải có động lực làm việc thì mới biểu hiện thành thái độ, hành động. Dù động lực làm việc có thể được tạo ra từ chính họ

hay do các yếu tố bên ngoài tạo ra nhưng người cảm nhận và biến nó thành động lực phải là cá nhân mỗi người. Không thể là tác nhân bên ngoài quyết định thay được động lực làm việc của mỗi cá nhân.

Tạo động lực làm việc cho nhân lực HCNN được hiểu là việc cơ quan HCNN sử dụng những biện pháp, cách thức nhằm hướng sự nỗ lực và kết nối sức lực của các cá nhân trong đơn vị đem lại hiệu quả trong quá trình thực thi công vụ. Hay nói cách khác, *tạo động lực làm việc cho nhân lực HCNN là quá trình áp dụng các phương pháp, công cụ quản lý để đội ngũ này có niềm tin, sự hứng khởi thực thi công vụ và khát khao cống hiến cho đất nước, cho xã hội.*

Động lực làm việc của nhân lực HCNN không tồn tại một cách độc lập mà gắn với các yếu tố bên trong, bên ngoài môi trường sống, môi trường làm việc của mỗi cá nhân tạo ra. Trong quản trị nhân lực hiện nay, có một số nhóm yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của nhân lực HCNN như sau:

Thứ nhất, nhóm các yếu tố thuộc về bản thân mỗi cá nhân

Một là, nhu cầu và lợi ích cá nhân. Trong khoa học tâm lý, nhu cầu được hiểu là trạng thái mà con người cảm nhận về sự cần thiết của đối tượng đối với sự tồn tại và phát triển của mình. Theo đó, nhu cầu xuất hiện như là nguồn gốc tạo ra tính tích cực của hoạt động. Đồng thời, khi một nhu cầu nào đó được thỏa mãn sẽ tạo ra nhu cầu mới tiếp theo nhưng ở mức độ cao hơn,... và cứ như vậy, nhu cầu được coi như tiền đề của sự phát triển. Trong mỗi cá nhân có nhiều nhu cầu, giữa các cá nhân khác nhau, nhu cầu của họ không hoàn toàn giống nhau. Các nhu cầu rất đa dạng và thay đổi liên tục theo thời gian. Maslow đã khái quát hóa các nhu cầu cơ bản của con người ở năm cấp bậc khác nhau: nhu cầu sinh lý như ăn, mặc, ở...; nhu cầu được an toàn, được bảo vệ; nhu cầu xã hội, được giao tiếp, được tham gia vào các mối quan hệ xã hội...; nhu cầu được đánh giá, được tôn trọng; nhu cầu được thể hiện bản thân mình. Tại một thời điểm cụ thể, con người có thể có nhiều nhu cầu, thậm chí có nhu cầu ở bậc thấp chưa được thỏa mãn, nhưng vẫn nảy sinh

nhu cầu ở bậc cao hơn. Lợi ích là cái thỏa mãn nhu cầu của con người, mà sự thỏa mãn nhu cầu này phải được nhận thức và đặt trong mối quan hệ tương ứng điều kiện của tồn tại xã hội. Lợi ích chính đáng chính là động lực thúc đẩy cá nhân phát triển. Giữa lợi ích và nhu cầu mối quan hệ chặt chẽ. Lợi ích là hình thức biểu hiện của nhu cầu; nhu cầu phản ánh nội dung lợi ích. Khi con người nhận được lợi ích tức là đạt được sự thỏa mãn nhu cầu thì động lực tạo ra sẽ lớn hơn.

Hai là, mục tiêu cá nhân. Mục tiêu cá nhân là sự thể hiện của những mong muốn đạt được, nó định hướng hành động và sự nỗ lực hành động để đạt tới những đích đặt ra. Mỗi cá nhân có rất nhiều các mục tiêu, đặt trong mối quan hệ với mục tiêu của cơ quan có thể thấy có các trường hợp sau: (i) Mục tiêu của cá nhân phù hợp với mục tiêu của cơ quan; (ii) Mục tiêu cá nhân mâu thuẫn với mục tiêu của cơ quan; (iii) Mục tiêu cá nhân không ảnh hưởng, không liên quan tới mục tiêu của cơ quan. Xuất phát từ tính đa dạng của mục tiêu cá nhân, phải có cách thức tác động phù hợp nhằm tạo sự đồng thuận để đạt được mục tiêu của từng cá nhân và của cơ quan.

Thực tiễn quản lý nhân lực HCNN hiện nay, việc làm thế nào để cá nhân nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu chung và thực hiện hiệu quả mục tiêu chung của tổ chức, nhưng đồng thời mục tiêu riêng - mục tiêu cá nhân của họ cũng đạt được là thách thức không nhỏ. Điều này đòi hỏi vai trò của Nhà nước và các nhà quản lý trực tiếp cần định hướng mục tiêu của mỗi cá nhân phù hợp với mục tiêu của cơ quan. Chủ thể quản lý phải chuyển tải tới nhân viên niềm tin và mục tiêu của cơ quan và hướng nỗ lực của nhân viên theo mục tiêu mong đợi của cơ quan. Một vấn đề nữa cần lưu ý, đó là mục tiêu nghề nghiệp của mỗi cá nhân cũng có ảnh hưởng nhiều tới động lực làm việc của họ.

Ba là, tính cách của cá nhân. Từ góc độ tâm lý học, tính cách thể hiện sự kết hợp độc đáo các đặc điểm tâm lý ổn định của cá nhân. Và chính những đặc điểm này quy định phương thức hành vi mang tính điển hình của cá nhân trong điều kiện và môi trường hoạt động nhất định; đồng thời thể hiện thái

độ của cá nhân ấy về thế giới xung quanh và chính bản thân. Có thể phân biệt giữa cá nhân này với cá nhân khác thông qua tính cách của họ.

Với đội ngũ nhân lực HCNN, hành vi, ứng xử của họ chịu sự tác động trực tiếp từ đặc trưng về tính cách. Quá trình thực thi công vụ của đội ngũ nhân lực HCNN có thể thuận lợi, nhưng cũng có thể gặp những khó khăn, trở ngại nhất định. Ở những tình huống như vậy, yếu tố tính cách cá nhân sẽ bộc lộ rõ ràng. Một người kiên quyết, kiên trì sẽ đương đầu và khắc phục được những trở ngại trong điều kiện khó khăn nhất. Người thiếu kiên quyết, không có lập trường, ☐cả thèm chóng chán☐ sẽ sợ trách nhiệm và có thể ☐đầu hàng☐ buông xuôi.

Bốn là, năng lực của cá nhân. Năng lực của cá nhân thể hiện tổng thể phẩm chất, khả năng của một người ra bên ngoài gắn với vấn đề, công việc nhất định. Năng lực cá nhân của nhân lực HCNN thường được tạo thành bởi các yếu tố cơ bản như: kiến thức, kỹ năng, thái độ của người đó trong công việc. Năng lực cá nhân ảnh hưởng cả tích cực và tiêu cực đến động lực làm việc của cá nhân. Ở chiều tác động tích cực, yếu tố năng lực cá nhân có thể làm gia tăng động lực cho nhân lực HCNN nếu công việc và năng lực có sự tương đồng. Ngược lại, một người có kiến thức chuyên môn sâu, rộng, có kinh nghiệm nhưng công việc nhàm chán, đơn điệu, không đòi tay nghề, chuyên môn sẽ làm cho người thực thi công việc nhanh chóng rơi vào trạng thái thiếu động lực, không có hứng thú và dần dần khả năng chuyên môn sẽ mai một.

Đánh giá đúng năng lực của đội ngũ nhân lực HCNN là cơ sở để chủ thể quản lý sử dụng họ một cách tốt nhất. Trong thực tiễn quản lý đội ngũ nhân lực HCNN hiện nay, mỗi cán bộ, công chức khi được giao và thực thi công việc tương xứng với trình độ, với kinh nghiệm và khả năng sẽ tạo lực thúc đẩy, tạo tâm lý thoải mái để hoàn thành nhiệm vụ. Đồng thời, bất cứ cán bộ, công chức nào phải đảm đương những nhiệm vụ, công việc cụ thể vượt quá khả năng, trình độ, kinh nghiệm của bản thân sẽ tạo ra tâm lý không thoải mái, phải ☐gồng mình☐ đảm trách và dần dần mất đi động lực, việc thực hiện nhiệm vụ mang tính ☐bắt buộc☐ cưỡng bách.

Thứ hai, nhóm các yếu tố từ bên ngoài cá nhân

Một là, chính sách và việc thực hiện chính sách.

Hệ thống chính sách đối với nhân lực HCNN và việc thực hiện chính sách chính là động lực to lớn nhất, động lực quyết định đến sự hoạt động bình thường của cơ quan HCNN, động lực bảo đảm sự tồn tại và phát triển của nhân lực HCNN trong các cơ quan HCNN. Vì dù vị trí công việc hấp dẫn, cơ hội phát triển hay người lãnh đạo/ người quản lý ủng hộ, tạo điều kiện mà không thể đưa ra các chính sách cơ bản đáp ứng cho đội ngũ này thì rất khó để họ gắn bó, chưa nói đến có động lực.

Chính sách về nhân lực HCNN thể hiện trên tất cả các mặt, hoạt động, từ tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, đến thù lao, đãi ngộ cho đội ngũ này. Các chính sách về nhân lực HCNN thường đưa ra các chỉ dẫn cho người lãnh đạo/ quản lý cần làm gì để phù hợp với mục tiêu của cơ quan và sự mong đợi của đội ngũ cán bộ, công chức. Cũng như mục tiêu mà mỗi cơ quan HCNN, chính sách về nhân lực HCNN luôn theo sát thời gian, đảm bảo phù hợp với những biến đổi của nền HCNN và tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài nền HCNN. Trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, chính sách về tiền lương và những đãi ngộ về vật chất là động lực cơ bản, quyết định tạo động lực cho nhân lực HCNN nói riêng và nhân lực trên thị trường lao động nói chung.

Hai là, tính hấp dẫn và vai trò quan trọng của công việc. Theo đuổi một công việc với mục tiêu rõ ràng giúp cá nhân nâng cao lòng tự trọng và sự hài lòng về nghề nghiệp. Nghiên cứu của McKinsey⁽²⁾ vào năm 2022 cho thấy 70% người được khảo sát cho rằng, ý thức về mục đích cá nhân của họ được xác định bởi công việc họ làm. Và khi công việc đó có ý nghĩa, họ sẽ thể hiện tốt hơn và tận tâm nhiều hơn.

Tìm ra ý nghĩa trong công việc rất quan trọng vì nó giúp bản thân mỗi cá nhân cảm thấy có đam mê và động lực cho những đóng góp trong vai trò chuyên môn và công việc của mình. Khi một người thực hiện công việc có sức hấp dẫn, được xã hội, cộng đồng quan tâm, thậm chí được ngưỡng mộ sẽ thúc đẩy sự tự ý thức và kích thích tinh thần và khả

năng làm việc. Sự hấp dẫn, vai trò quan trọng của công việc trong xã hội là những yếu tố tạo nên sự thỏa mãn của đội ngũ nhân lực HCNN. Đặc biệt trong điều kiện của nền HCNN ở Việt Nam, được làm việc trong cơ quan HCNN, là cán bộ, công chức trong bộ máy nhà nước, thực thi quyền lực nhà nước là niềm tự hào, là nguyện vọng của đa số người lao động hiện nay.

Thông qua vị trí việc làm trong cơ quan HCNN, đội ngũ nhân lực HCNN được thực hiện công việc phù hợp với năng lực, sở trường và sự khát khao cống hiến. Sự thỏa mãn sẽ được thể hiện ở thái độ của đội ngũ nhân lực trong quá trình làm việc.

Ba là, mức độ rõ ràng về nhiệm vụ, trách nhiệm trong công việc. Sự rõ ràng về nhiệm vụ, trách nhiệm trong công việc là biểu hiện cụ thể của việc thực hiện chức năng tổ chức trong quản lý. Mỗi công việc cụ thể có những yêu cầu về trình độ chuyên môn, về phẩm chất về năng lực, về trách nhiệm không giống nhau. Cơ quan HCNN hoạt động hiệu quả khi sự phân công, phân định về nhiệm vụ, về trách nhiệm của từng bộ phận, từng cán bộ, công chức rõ ràng, minh bạch và gắn với chức năng, nhiệm vụ của cơ quan HCNN đó ở từng cấp. Khi sự cụ thể hóa về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của từng vị trí việc làm, của từng cán bộ, công chức trong cơ quan HCNN được đảm bảo về mặt pháp lý và tổ chức sẽ tạo động lực thúc đẩy thực hiện hiệu quả công việc.

Bốn là, các yếu tố thuộc tổ chức, gồm 2 nội dung cơ bản sau:

(i) Cơ cấu tổ chức của cơ quan HCNN: cơ cấu của cơ quan HCNN phản ánh cấu trúc bên trong của cơ quan, hình thành các mối quan hệ giữa các khâu, cấp trong cơ quan đảm bảo cho các bộ phận hợp thành, cùng các mối quan hệ trong đó vận hành nhằm đạt mục tiêu của cơ quan. Cơ quan HCNN ở cấp khác nhau, phụ trách một/ một số lĩnh vực khác nhau (khâu) có mục tiêu, đặc điểm riêng và do đó, có thể có cơ cấu tổ chức mang tính đặc thù được quy định trong pháp luật. Mức độ bao quát quản lý theo ngành/ lĩnh vực, theo đơn vị hành chính lãnh thổ của các cơ cấu quản lý trong bộ máy HCNN rất khác nhau. Đặc biệt, cơ cấu tổ chức quản lý trong

bộ máy HCNN còn thể hiện mức độ phân quyền hay tập quyền trong quản lý. Điều quan trọng là cơ cấu tổ chức phải phù hợp với đặc điểm của từng loại cơ quan HCNN. Khi cơ cấu tổ chức của cơ quan HCNN được xây dựng phù hợp với mô hình tổ chức nền HCNN, với chức năng, thẩm quyền và nhiệm vụ của từng cấp, cho các cơ quan cụ thể (khâu) sẽ tạo điều kiện để đội ngũ cán bộ, công chức trong các cơ quan này gia tăng tính tự chủ, đảm bảo tính độc lập trong, tự chịu trách nhiệm trong hoạt động công vụ. Tất cả những yếu tố này đều có ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ công chức trong các cơ quan HCNN.

(ii) Văn hóa của cơ quan HCNN: văn hóa của cơ quan HCNN được hiểu là tất cả những giá trị được tạo ra trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của cơ quan đó. Theo cách hiểu này, văn hóa của cơ quan HCNN bao gồm các giá trị, các quan điểm, tập quán, truyền thống đã tồn tại, được lưu giữ, thể hiện trong các hoạt động; nó chi phối các mối quan hệ cá nhân, thói quen, nhận thức, hành vi và tình cảm của các thành viên trong cơ quan đó đối với việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Hiện nay, văn hóa của cơ quan HCNN là vấn đề tương đối trừu tượng, khó định hình và đánh giá, tuy nhiên, nó hiện diện như là yêu cầu mang tính bắt buộc của quản lý và được mọi người thừa nhận. Hoạt động trong môi trường của cơ quan HCNN, đội ngũ nhân lực HCNN ở các mức độ khác nhau đều tiếp nhận, hòa đồng và cả lan tỏa. Khi văn hóa của cơ quan HCNN phù hợp, được đón nhận và củng cố sẽ gia tăng sức ảnh hưởng của nó đến các yếu tố hợp thành của tổ chức quản lý, trong đó có động lực làm việc.

Năm là, phong cách lãnh đạo, quản lý. Quản lý là sự tác động mang tính tổ chức, tính định hướng của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý. Thực chất của quản lý là xác lập mối quan hệ giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý nhằm hướng tới mục tiêu chung. Trong cơ quan HCNN, làm sao để duy trì và phát triển mối quan hệ của người lãnh đạo với đội ngũ cán bộ, công chức, hướng sự nỗ lực của họ tạo thành sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện tốt các mục tiêu

chung, đó chính là phong cách lãnh đạo.

Người lãnh đạo, quản lý là con người với đặc trưng tính cách, năng lực và phẩm chất khác nhau vô cùng đa dạng. Chính vì vậy, cũng có nhiều loại phong cách lãnh đạo. Điều cơ bản và quan trọng đối với các loại phong cách lãnh đạo đó là tính phù hợp của phong cách lãnh đạo với đặc điểm, môi trường và yêu cầu của cơ quan HCNN. Phong cách lãnh đạo không chỉ tác động đến hoạt động của cơ quan HCNN, đến môi trường làm việc, mà chính phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến cách thức triển khai, tổ chức thực hiện nhiệm vụ, công việc hàng ngày, thúc đẩy tiềm năng, khai thác năng lực, phát huy tính tích cực, sự tự giác của mỗi cán bộ, công chức trong cơ quan.

2. Một số giải pháp chủ yếu tạo động lực làm việc cho nhân lực HCNN ở Việt Nam hiện nay

Chức năng quan trọng của quản lý là tạo được động lực làm việc trong tổ chức. Khi chủ thể quản lý HCNN không tạo được động lực làm việc phù hợp thì hiệu quả trong thực thi công vụ của đội ngũ nhân lực HCNN cũng không thể đạt được. Nhân lực HCNN là những người hoạch định, thực thi các chính sách, quyết định của nhà nước, là yếu tố quyết định thành bại của các chủ trương, chính sách, kế hoạch công tác. Năng lực của đội ngũ nhân lực HCNN, tinh thần làm việc của họ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác, hoạt động của các cơ quan và toàn bộ nền HCNN.

Trong thời gian tới, để tạo động lực làm việc hiệu quả cho nhân lực HCNN cần đảm bảo các vấn đề cơ bản sau:

Thứ nhất, tạo lập hệ thống tiền lương phù hợp. Với nhân lực HCNN, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu để đảm bảo cuộc sống, bù đắp lại sức lao động đã hao phí. Khi hệ thống tiền lương cho đội ngũ cán bộ, công chức xứng đáng thì họ sẽ làm việc tích cực, không ngừng hoàn thiện mình. Ngược lại, nếu tiền lương không đủ bù đắp hao phí sức lao động, không đáp ứng nhu cầu sinh hoạt ở mức tối thiểu sẽ làm suy giảm động lực làm việc và còn có khả năng xảy ra tiêu cực trong thực thi công vụ. Xét ở góc độ kinh tế - xã hội, tiền lương là một trong những yếu tố đảm bảo về chính trị - xã hội, đáp ứng

sự phát triển của nền kinh tế, tác động thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực nói chung, đội ngũ nhân lực HCNN nói riêng. Vì thế, yêu cầu đặt ra hiện nay ở Việt Nam đó là bằng cách nào để tạo động lực làm việc thông qua công cụ tiền lương có sự chuyển biến và phù hợp với sự phát triển kinh tế - xã hội, nhu cầu và sự phát triển nhân lực HCNN.

Về tổng quan, cần nhanh chóng xây dựng hệ thống tiền lương nói chung, thang bảng lương cho đội ngũ cán bộ, công chức nói riêng ổn định, khoa học, hợp lý, làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc của nhân lực HCNN. Hệ thống tiền lương đối với nhân lực HCNN hiện nay được nhiều chuyên gia và cán bộ quản lý đánh giá còn chậm đổi mới, chưa gắn với hao phí sức lao động mà đội ngũ nhân lực HCNN. So sánh với hệ thống tiền lương ở khu vực tư nhân, nhất là tiền lương trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, tiền lương đối với cán bộ, công chức tương đối thấp so với mặt bằng chung, gây nhiều khó khăn cho đời sống của đội ngũ này. Đặc biệt, trong thời gian vừa qua vấn đề tiền lương đã và đang tác động theo hướng tiêu cực đến đội ngũ những người làm việc trong các cơ quan HCNN. Thống kê của Bộ Nội vụ, từ năm 2020 đến 6 tháng đầu năm 2022, đã có gần 40.000 cán bộ, công chức, viên chức nghỉ việc - chiếm 1,94% tổng số biên chế được giao. Trong đó, ở bộ, ngành có 7.102 người, chiếm 17,96%; ở địa phương có 32.450 người, chiếm 82,04%⁽³⁾. Nguyên nhân chính là do chế độ đãi ngộ, tiền lương thấp không đủ trang trải cuộc sống. Điều này đặt ra vấn đề, cải cách tiền lương cho khu vực công đang là yêu cầu bức thiết nhằm tạo động lực giữ chân và thu hút nhân lực chất lượng cao làm việc trong các cơ quan nhà nước.

Thứ hai, hoàn thiện vị trí việc làm, phân công công việc phù hợp năng lực, sở trường. Vị trí việc làm trong bộ máy nhà nước trong thời gian qua đang được các chủ thể có thẩm quyền tích cực rà soát, xây dựng. Mục đích của việc xây dựng và hoàn thiện vị trí việc làm sẽ khắc phục tình trạng chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ của các vị trí việc làm; xác định được tiêu chuẩn, tiêu chí và yêu cầu đối với các nhóm vị trí việc làm, mỗi vị trí việc

làm. Đây chính là cơ sở để các cơ quan nhà nước thực hiện khâu kế hoạch hóa nhân lực, xây dựng phương án, quy trình tuyển dụng bổ sung nhân lực, sắp xếp, bố trí nhân lực [đúng người, đúng việc],

Chỉ khi làm tốt công tác xây dựng, hoàn thiện vị trí việc làm mới thực hiện hiệu quả việc phân công công việc phù hợp năng lực, đúng sở trường. Với mỗi cán bộ, công chức, năng suất lao động sẽ đạt được và thậm chí đạt ở mức độ cao khi được thực hiện chức trách, nhiệm vụ đúng với khả năng, sở trường, kinh nghiệm công tác. Việc bố trí, sắp xếp khoa học, phù hợp gắn vị trí việc làm cho mỗi cán bộ, công chức tạo động lực thúc đẩy họ cống hiến cho cơ quan, đơn vị.

Để làm thực hiện nội dung này cần: (i) Thiết lập danh mục công việc, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, yêu cầu về năng lực, kinh nghiệm (nếu có) trong cơ quan rõ ràng, công bố công khai để mọi người trong cơ quan, đơn vị lấy đó là [đích] để rèn luyện, phấn đấu; (ii) Phân công, bố trí cán bộ, công chức đúng chức năng, nhiệm vụ, gắn với vị trí việc làm, phù hợp với năng lực, sở trường, kinh nghiệm thực tiễn; (iii) Đảm bảo sự luân chuyển, điều động phải gắn với vị trí việc làm đang đảm nhiệm, gắn với sở trường của cán bộ, công chức được luân chuyển, điều động.

Thứ ba, đảm bảo sự công bằng trong đánh giá kết quả làm việc và năng lực cá nhân. Đánh giá là một khâu quan trọng của quản lý nhân lực HCNN. Xuất phát từ yếu tố tâm lý, bất kỳ ai cũng đều mong muốn sức lao động của bản thân cho cơ quan, tổ chức sẽ được người sử dụng lao động, xã hội trân trọng và đánh giá phù hợp. Khi những nỗ lực, sự cống hiến của mỗi cán bộ, công chức được đánh giá đúng mức, phù hợp sẽ khuyến khích, tạo động lực cho họ tiếp tục phấn đấu và nỗ lực. Việc đánh giá nhân lực HCNN là căn cứ cho cơ quan tiếp tục thực hiện nhiều khâu trong quá trình quản lý và sử dụng.

Để việc đánh giá hiệu quả, tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân lực HCNN, cần lưu ý và thực hiện tốt các vấn đề cơ bản sau đây: (i) Xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá mang tính khoa học, gắn với đặc trưng của các nhóm vị trí việc làm; (ii) Sử dụng các loại yếu tố bên trong và bên ngoài làm căn

cứ thực tế để đánh giá; (iii) Đảm bảo tính công bằng trong các khâu của quá trình đánh giá; (iv) Trong đánh giá phải đặc biệt quan tâm đến việc ghi nhận nỗ lực, cống hiến cá nhân.

Thứ tư, cải thiện môi trường, điều kiện làm việc đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Môi trường và điều kiện làm việc là nơi đội ngũ nhân lực HCNN tiếp xúc hàng ngày, trong cả tuần làm việc ở cơ quan HCNN có ảnh hưởng to lớn đến khả năng làm việc, thái độ làm việc, hiệu quả làm việc và sức khỏe của họ. Bất cứ người lao động nào, làm việc trong môi trường công hay tư đều quan tâm đến môi trường, điều kiện làm việc, nhất là trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay. Khi môi trường làm việc với các điều kiện làm việc đáp ứng yêu cầu của công việc, đảm bảo sức khỏe, văn hóa và nhân văn là yếu tố được coi trọng và là động lực giúp cho cán bộ, công chức yên tâm làm việc, phát huy năng lực, đảm bảo thực thi công vụ hiệu quả. Ngược lại, nếu môi trường làm việc không đảm bảo sẽ khiến đội ngũ này làm việc trong trạng thái mệt mỏi, căng thẳng, bất an về tâm lý. Do đó, việc đầu tư xây dựng hạ tầng, điều kiện làm việc khoa học, thiết bị được trang bị đầy đủ, hiện đại là một trong những yêu cầu cần thiết hiện nay đảm bảo cho quá trình thực thi công vụ của đội ngũ nhân lực HCNN; đồng thời, giúp cho họ ứng dụng công nghệ, thực hiện chuyển đổi số hiệu quả.

Ngoài các điều kiện về cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ, đội ngũ nhân lực HCNN đều có mong muốn được làm việc trong bầu không khí thân thiện, dân chủ, cởi mở, tương trợ và hòa đồng. Hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân lực HCNN sẽ tăng lên khi người lãnh đạo, quản lý cơ quan chủ động hoặc khuyến khích cho chính mỗi người trong cơ quan tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện. Vì vậy, yêu cầu cơ quan HCNN, đứng đầu là lãnh đạo các cơ quan này, cần nắm bắt thực tiễn của đơn vị, thông qua quan sát và tìm hiểu để có nhìn nhận và đánh giá chính xác bầu không khí, các quan hệ chính thức và phi chính thức trong cơ quan từ đó xây dựng và thực hiện các biện pháp, cách thức điều chỉnh theo hướng tích cực, cải thiện bầu không khí làm cơ sở tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân lực trong cơ quan.

Thứ năm, tạo cơ hội làm việc và thăng tiến. Cơ hội làm việc và thăng tiến là những nhu cầu tất yếu của bất kỳ cá nhân nào trong cơ quan HCNN. Cơ hội việc làm giúp cho mỗi người được tham gia vào môi trường xã hội, được cống hiến và được nhận thù lao và các đãi ngộ. Thăng tiến tạo ra những cơ hội cho sự phát triển cá nhân, gia tăng uy tín và địa vị của cá nhân.

Sự thăng tiến có vai trò quan trọng trong việc hoàn thiện cá nhân, gia tăng động lực làm việc cho mỗi cá nhân; và theo đó, thăng tiến cũng chính là cơ sở để thu hút người tài ở lại, giữ chân người giỏi đến và làm việc ở cơ quan.

Trong cơ quan HCNN, việc tạo cơ hội thăng tiến cho nhân lực HCNN giúp các cá nhân khẳng định giá trị xã hội của bản thân, ý thức được cơ hội phía trước, tạo động cơ thúc đẩy phát triển nghề nghiệp, yên tâm và gắn bó với công việc với cơ quan và đồng nghiệp. Để mỗi cá nhân trong cơ quan HCNN cùng có cơ hội làm việc và thăng tiến, yêu cầu: (i) Tạo dựng niềm tin cá nhân, thúc đẩy thực thi công vụ đối với từng vị trí việc làm và đến từng cá nhân trong cơ quan; (ii) Công khai điều kiện, tiêu chí, chính sách và cơ hội thăng tiến cho mọi người; (iii) Thực hiện nguyên tắc bình đẳng về cơ hội thăng tiến cho tất cả các cá nhân, không có sự phân biệt. Bên cạnh đó, cơ quan HCNN cần thực hiện có hiệu quả những cách thức nhằm khơi dậy năng lực của những cá nhân chưa có kết quả làm việc tốt, còn những hạn chế trong thực thi công vụ giúp họ có niềm tin, có động lực làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn. Thông qua những cách thức này sẽ tạo sự đồng thuận, sự tin tưởng của mọi người, củng cố môi trường làm việc nhân văn và khoa học./.

(1) Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, Nxb. Lao động - Xã hội, Hà Nội, tr.134.

(2) McKinsey & Company là một công ty tư vấn quản trị toàn cầu, chuyên nghiên cứu chiến lược cho các tập đoàn, chính phủ và các tổ chức đa quốc gia.

(3) Nguyễn Thảo, Thu Thủy, Văn Phong (2023), *Công chức, viên chức khó sống được bằng lương*; <https://www.qdnd.vn/kinh-te/cac-van-de/luong-chinh-sach-va-thuc-tien-bai-2-cong-chuc-vien-chuc-kho-song-duoc-bang-luong-725905>; truy cập ngày 14/5/2023.