

CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC ĐỐI VỚI ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ TRONG KHU VỰC CÔNG

NGUYỄN THỊ HỒNG HẢI (*)

Tóm tắt: Trong bối cảnh hiện nay, đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công ngày càng có vai trò quan trọng trong việc dẫn dắt, định hình sự phát triển của mỗi tổ chức công và toàn xã hội. Tuy nhiên, lãnh đạo, quản lý trong khu vực công cũng đang đối diện với thách thức ngày càng lớn trước những áp lực về trách nhiệm giải trình, trách nhiệm xử lý công việc nhiều và phức tạp hơn, chịu sự ràng buộc bởi các quy định và quy trình ngày càng chặt chẽ. Bài viết phân tích về động lực làm việc và sự cần thiết của tạo động lực làm việc, từ đó đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: Động lực; khu vực công; lãnh đạo; quản lý; tạo động lực.

Abstract: In the existing context, leaders and managers in the public sector play an increasingly important role in leading and shaping the development of each public organization and the entire society. However, leaders and managers in the public sector are also facing increasing challenges due to the pressure of accountability and responsibility for handling more and more complex tasks, while being bound by increasingly strict regulations and procedures. This paper analyzes work motivation and the needs to create work motivation, thereby proposing some policy implications to create work motivation for leaders and managers in the public sector under existing circumstances.

Keywords: Motivation; public sector; leader; manager; motivation.

Ngày nhận bài: 08/9/2024 Ngày biên tập: 22/11/2024 Ngày duyệt đăng: 19/02/2025

1. Quan niệm về động lực, tạo động lực làm việc

Có nhiều cách hiểu khác nhau về động lực. “Động lực là lý do để thực hiện hành vi”⁽¹⁾, hay “Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó”⁽²⁾. Tuy nhiên, trong nhiều tài liệu về quản lý nguồn nhân lực hay hành vi tổ chức, động lực được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của con người để nâng cao mọi nỗ lực của mình nhằm đạt được mục

tiêu hay kết quả cụ thể nào đó. Động lực là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép, tạo ra năng suất, hiệu quả làm việc cao.

Động lực làm việc là sự thúc đẩy con người làm việc hăng say, giúp cho họ phát huy được sức mạnh tiềm tàng bên trong và do vậy họ có thể vượt qua được những thách thức, khó khăn để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Động lực lý giải vì sao một người phải hành động. Một người có động lực là khi bắt tay vào làm việc mà không cần có một sự áp đặt nào. Khi đó, họ có thể làm việc được nhiều hơn điều mà tổ chức hay cấp trên mong đợi. Động lực làm việc thể hiện dưới nhiều khía cạnh khác nhau như: sự nhiệt tình, sự chăm chỉ, sự bền bỉ, ý thức, trách nhiệm... đối với công việc.

(*) PGS. TS; Học viện Hành chính và Quản trị công

(**) Bài viết trong Kế hoạch tuyên truyền về phát triển nhân lực chất lượng cao và nhân lực quản lý theo tinh thần Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng

2. Đặc điểm và động lực làm việc của đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công

Đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công là những người làm công tác lãnh đạo, quản lý trong các cơ quan, đơn vị của tổ chức công. Họ đảm nhiệm các chức vụ từ trưởng phòng, phó trưởng phòng và tương đương trở lên, được trao những quyền hạn, nhiệm vụ nhất định và tuân thủ những quy định của Nhà nước để thực thi nhiệm vụ, quyền hạn được giao. Người giữ chức vụ càng cao thì trách nhiệm, nhiệm vụ, quyền hạn càng lớn, họ phải chịu nhiều áp lực công việc và sự giám sát của xã hội. Đặc điểm động lực làm việc của đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công thể hiện qua một số vấn đề sau:

Một là, áp lực và trách nhiệm công việc. Đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công phải đối diện với những áp lực và trách nhiệm lớn hơn khi không chỉ phải làm tốt chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn mà còn phải chịu trách nhiệm với kết quả công việc trước cơ quan, đơn vị, lĩnh vực mình phụ trách.

Hai là, yêu cầu và đòi hỏi kỹ năng quản lý. Đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công xuất phát từ vị trí chuyên môn, qua quá trình làm việc được thăng tiến, để đạt để đảm nhiệm các chức vụ lãnh đạo, quản lý. Khi đó, đòi hỏi họ phải được đào tạo, bồi dưỡng hoặc tự mình phải rèn luyện các kỹ năng quản lý về giao tiếp, lãnh đạo nhóm, quản lý thời gian, lập kế hoạch, xác định vấn đề, ra quyết định quản lý, xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình lãnh đạo đơn vị. Họ cần phải có năng lực truyền cảm hứng, tạo niềm tin cho cán bộ, công chức, viên chức trong cơ quan luôn làm việc vì mục tiêu công, giá trị công.

Ba là, đòi hỏi về mức độ tự chủ trong việc ra các quyết định quản lý. Lãnh đạo, quản lý trong khu vực công thường được kỳ vọng làm việc độc lập và tự chủ nhiều hơn so với nhân viên. Nhân viên công vụ có thể chủ động thực hiện công việc, nhiệm vụ được giao theo vị trí công việc. Nhưng lãnh đạo, quản lý thường phải đối diện với sự bất định và phải tự kiếm tìm những giải pháp cho những vấn đề phức tạp, phát sinh trong hoạt động quản lý. Họ phải giải quyết các vấn đề trong điều kiện nhu cầu, mong muốn thì lớn nhưng



Nhà quản trị cần tạo động lực cho nhân viên đúng cách. (Ảnh minh họa)

nguồn lực thì khan hiếm. Trong bối cảnh đó, đội ngũ lãnh đạo, quản lý cần phải suy nghĩ chín chắn, có năng lực lựa chọn vấn đề, có chiến lược để vượt qua những thách thức và đạt được mục tiêu dài hạn.

3. Sự cần thiết phải tạo động lực làm việc cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công

Đại hội ĐBTQ lần thứ XIII của Đảng đã đề ra mục tiêu: phấn đấu đến năm 2030, Việt Nam 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⁽³⁾. Để đạt được mục tiêu đó, đòi hỏi mọi chủ thể trong xã hội phải thực hiện những cải cách, đổi mới để nâng cao chất lượng, hiệu suất làm việc. Đối với khu vực công, cải cách vừa là động lực, vừa là áp lực đối với lãnh đạo, quản lý khu vực công. Cải cách sẽ là động lực khi những sáng kiến, biện pháp cải cách được thực hiện đem lại sự phát triển kinh tế bền vững; duy trì, củng cố niềm tin, sự ủng hộ của người dân vào nền công vụ và còn góp phần làm thay đổi tư duy lãnh đạo, quản lý hướng đến nền công vụ chuyên nghiệp, minh bạch, phục vụ, vì hạnh phúc của Nhân dân.

Nhưng bên cạnh đó, cải cách cũng có thể tạo nên những áp lực cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý vì phải đối diện với sự thay đổi liên tục, sự thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng quản lý trước yêu cầu, đòi hỏi cao hơn của người dân và xã hội; sự kiểm soát chặt chẽ hơn và trách nhiệm giải trình thường xuyên

hơn, áp lực bị thay thế, bị đẩy ra khỏi hệ thống bất cứ lúc nào... nếu không đáp ứng được yêu cầu cải cách. Do đó, việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công là yêu cầu cấp thiết nhằm góp phần xây dựng: “Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, có bản lĩnh chính trị, trí tuệ, gương mẫu, quyết tâm đổi mới, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám đột phá, sẵn sàng đương đầu với khó khăn, thử thách, luôn nỗ lực hành động vì lợi ích chung”⁽⁴⁾, thực hiện thành công khát vọng đến năm 2045 Việt Nam là nước phát triển có thu nhập cao.

Hiện nay, cuộc đấu tranh phòng, chống tham nhũng, lãng phí, tiêu cực của Đảng ta đã thu được những kết quả tích cực, góp phần làm trong sạch bộ máy nhà nước. Nhiều vụ án tham nhũng, tiêu cực được xử lý nghiêm minh. Những vụ án đó đã ít nhiều tác động đến tâm lý cán bộ, đảng viên, nhất là đội ngũ lãnh đạo, quản lý khi phải đưa ra những quyết định giải quyết vấn đề. Trong phiên thảo luận tại Kỳ họp thứ 3 Quốc hội khóa XV, Phó Chủ nhiệm Ủy ban Tư pháp Mai Thị Phương Hoa nêu thực tế: “Có người cho rằng bây giờ làm việc gì cũng sợ sai, làm xong rồi cũng không biết có sai hay không. Nếu sai cũng không biết sai chỗ nào và thậm chí không làm gì cũng có thể dẫn đến sai phạm”⁽⁵⁾. Trong bối cảnh các quy định thể chế, chính sách, pháp luật còn có những “vùng xám” thì muốn đột phá cần phải có những lãnh đạo, quản lý, nhất là người có thẩm quyền quyết định cần có động lực và quyết tâm đủ lớn để vượt ra khỏi “vùng xám” nhằm giải quyết những vấn đề khó khăn, thách thức thực tiễn đòi hỏi. Trong bối cảnh phải đưa ra những quyết định, giải pháp mang tính sáng tạo, dám nghĩ, dám làm trong “vùng xám” vì cái chung, không tư lợi, rất cần phải có những chính sách bảo vệ, bảo đảm cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý dám dấn thân đưa ra các quyết định trong điều kiện khan hiếm nguồn lực và chưa có tiền lệ.

Các cơ quan khu vực công là những tổ chức do Nhà nước thành lập để thực thi quyền lực nhà nước, hoạt động mang tính phục vụ công với nguồn kinh phí lấy từ ngân sách nhà nước. Đặc thù của hoạt động khu

vực công là không vụ lợi. Người làm trong khu vực công không được hưởng lợi trực tiếp từ kết quả công việc họ làm, bởi lẽ họ đã được hưởng lương và các chế độ phúc lợi hưởng từ ngân sách nhà nước. Theo đó, quá trình thực thi công vụ đòi hỏi phải tuân thủ chặt chẽ các quy trình, quy định theo nguyên tắc hợp pháp. Do đó, nếu không bảo đảm các chế độ bảo đảm cuộc sống ổn định cho cán bộ, công chức, viên chức (trong đó có đội ngũ lãnh đạo, quản lý) khu vực công thì họ sẽ giảm sút động lực làm việc, có thể lạm dụng những “vùng xám” để trục lợi chính sách, hoặc làm việc cầm chừng. Bên cạnh đó, khu vực tư ngày càng mở ra nhiều cơ hội việc làm với mức đãi ngộ xứng đáng, lại không bị ràng buộc nhiều bởi các quy định pháp lý cứng nhắc. Trong bối cảnh thu nhập lương ở khu vực nhà nước không đủ để duy trì mức sống cho cá nhân và gia đình, cán bộ, công chức, viên chức có xu hướng lựa chọn biện pháp chuyển sang khu vực tư nhân làm việc, nơi có điều kiện hơn về mức chi trả lương, giúp họ giải quyết hài hòa các lợi ích vật chất, tinh thần của cá nhân và gia đình. Ngoài chế độ tiền lương, áp lực công việc ngày càng cao, trong khi biên chế giảm mà khối lượng công việc tăng cũng làm cho trách nhiệm của đội ngũ lãnh đạo, quản lý ngày càng tăng lên. Điều đó cũng tác động không nhỏ tới động lực làm việc của đội ngũ lãnh đạo, quản lý.

4. Một số đề xuất về chính sách tạo động lực làm việc cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công

Trong bối cảnh hiện nay, việc thiết kế một chính sách hợp lý nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công càng trở nên cấp thiết. Vì vậy, các chính sách tạo động lực làm việc cần tập trung vào một số nội dung cơ bản sau:

Thứ nhất, phải thiết kế chính sách tiền lương hợp lý để bảo đảm cho cán bộ, công chức, viên chức yên tâm cống hiến cho nền công vụ. Đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý thì tiền lương còn đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân người có năng lực, cũng như khuyến khích hiệu suất và sự cam kết dấn thân vì tổ chức, vì lợi ích chung. Cho

dù chỉ là một khía cạnh của động lực và không phải là yếu tố duy nhất tạo động lực làm việc ở khu vực công, nhưng đây là công cụ chính sách quan trọng để giữ chân được đội ngũ lãnh đạo, quản lý tài năng cho nền công vụ. Bồi trách nhiệm của đội ngũ lãnh đạo, quản lý ngày càng lớn nhưng nếu tiền lương không tương xứng thì động lực cống hiến sẽ bị tác động bởi áp lực cuộc sống vật chất và sự cạnh tranh của cả khu vực công và khu vực tư. Muốn cải thiện được động lực làm việc của đội ngũ lãnh đạo, quản lý thông qua cải cách tiền lương thì hệ thống tiền lương cần phải đảm bảo được các nguyên tắc: trả lương theo cơ chế thị trường; trả lương theo vị trí công việc; trả lương theo hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, chính sách tiền lương cũng cần khắc phục được tình trạng có một số nơi, lương của thủ trưởng lại thấp hơn lương của nhân viên như hiện nay.

Thứ hai, tiếp tục xây dựng và hoàn thiện hệ thống thể chế, để không đẩy đội ngũ lãnh đạo, quản lý vào “vùng xám” phải dẫn đo, cân nhắc khi đưa ra những quyết định trong điều kiện không chắc chắn giữa lựa chọn làm những việc tốt, phù hợp vì cái chung nhưng có khả năng phải gánh chịu những rủi ro pháp lý và không có nhiều lợi ích. Cần ưu tiên các nỗ lực cải cách, hoàn thiện hệ thống pháp luật nhằm nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và bảo đảm thực thi pháp luật trong hoạt động công vụ. Trong những tình huống chưa có tiền lệ, giữa lựa chọn “hợp lý” có khả năng xung đột với lựa chọn “hợp pháp” vì quyết định vượt ra khỏi khuôn khổ pháp lý hiện hành, nếu quyết định đó là minh bạch, vì cái chung và không tư lợi cần phải có những cơ chế để bảo đảm lãnh đạo, quản lý không phải chịu rủi ro pháp lý. Việc hoàn thiện thể chế cần tạo điều kiện cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý được thí điểm làm cái mới và phải bảo vệ công chức làm cái mới, cái chưa có trong các quy định của pháp luật nhưng đảm bảo vì việc chung và không tư lợi. Thể chế xác lập cho phép đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công thực hiện quyền giải trình minh bạch và miễn trách nhiệm nếu xác định không có tư lợi, vụ lợi. Có như vậy, lãnh đạo, quản lý khu vực công mới có động lực

sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và sẵn sàng đương đầu với khó khăn, thử thách mà thực tiễn đang đặt ra.

Theo Nghị định số 73/2023/NĐ-CP thì việc bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung chỉ có hiệu quả thực sự khi bảo đảm các điều kiện sau: 1) Sự ủng hộ của lãnh đạo cấp trên; 2) Sự tham gia hưởng ứng của người dân và xã hội, dư luận đồng tình; 3) Bản lĩnh và trách nhiệm của tổ chức và các cá nhân có thẩm quyền trong việc xác định người thực hiện đổi mới, sáng tạo không hoàn thành hoặc chỉ hoàn thành một phần mục tiêu đề ra và gây ra thiệt hại nhưng được đánh giá đã thực hiện đúng chủ trương, có động cơ trong sáng, vì lợi ích chung để được xem xét loại trừ, miễn hoặc giảm nhẹ trách nhiệm theo quy định của pháp luật có liên quan; 4) Môi trường và văn hóa tổ chức thúc đẩy sự đổi mới, sáng tạo và sự đoàn kết nội bộ trong tổ chức của đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong tổ chức công.

Thứ ba, cần tiếp tục hoàn thiện các quy định về tuyển chọn, quy hoạch, bổ nhiệm, trọng dụng và lộ trình phát triển sự nghiệp một cách rõ ràng cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong khu vực công. Thiết kế chính sách liên quan tới con đường phát triển sự nghiệp của đội ngũ lãnh đạo, quản lý hướng tới việc tuyển chọn, bổ nhiệm từ đánh giá kiến thức, kinh nghiệm sang đánh giá dựa trên yêu cầu của vị trí việc làm, khung năng lực. Khâu tuyển chọn chú trọng vào đánh giá năng lực tư duy, năng lực nhận thức, động lực và khát khao làm việc trong môi trường công vụ, gắn với giá trị của từng vị trí việc làm theo đuổi trong nền công vụ. Việc bổ nhiệm cần dựa trên kết quả công việc, có tiêu chí cụ thể về sản phẩm. Công tác đánh giá cán bộ, công chức, viên chức chuyển dần từ tư duy đánh giá cán bộ “không sai” sang đánh giá dựa theo kết quả, hiệu suất công việc. Trong quá trình sử dụng, cần trao quyền tự chủ và gắn trách nhiệm giải trình của đội ngũ lãnh đạo, quản lý để họ chủ động thực hiện các giải pháp sáng tạo, thúc đẩy sự thay đổi tích cực và ý thức làm chủ, trách nhiệm, thúc đẩy động lực và cam kết thực hiện của cấp dưới.

Bên cạnh đó phải có chính sách hợp lý để tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công, nhất là trong điều kiện biên chế ngày càng giảm, khối lượng công việc ngày càng tăng, áp lực công việc ngày càng lớn và nhiều công việc mới phát sinh, đòi hỏi đội ngũ này phải có những kiến thức, kỹ năng mới để giải quyết các vấn đề mà thực tiễn đặt ra. Chính sách đào tạo cần chuyển từ chú trọng văn bằng, chứng chỉ sang đào tạo theo nhu cầu của vị trí việc làm để trang bị cho họ những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần phải có để sẵn sàng đảm nhận được vị trí công việc cao hơn trong tương lai. Tạo ra nhiều cơ hội học tập, phát triển tư duy và kỹ năng là điều cần thiết để duy trì động lực làm việc cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công.

Thứ tư, môi trường làm việc trong bất cứ tổ chức nào luôn được các cá nhân quan tâm và coi trọng, vì môi trường làm việc là yếu tố giúp người làm việc trong tổ chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Chính sách cần phải hướng đến cung cấp môi trường làm việc mà ở đó, đội ngũ lãnh đạo, quản lý được cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện nhiệm vụ, bảo đảm có sự cân bằng giữa: chức trách - nhiệm vụ - quyền hạn - điều kiện thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao. Tạo dựng môi trường văn hóa công vụ minh bạch, giao tiếp cởi mở và sự chia sẻ, phối hợp giữa các đơn vị trong hệ thống công vụ, để đội ngũ lãnh đạo, quản lý thấy được tôn trọng, có giá trị và được hỗ trợ để giải quyết các thách thức trong công việc, từ đó nâng cao tinh thần và tạo sự hài lòng trong công việc và gia tăng động lực làm việc của đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công.

Thứ năm, tiếp tục hoàn thiện chính sách động viên, khen thưởng để công nhận và tôn vinh xứng đáng các kết quả mà đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công đạt được. Trước thách thức áp lực đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công sự đòi hỏi cống hiến cho công việc chung ngày càng lớn, trong khi rủi ro pháp lý mà họ có thể gặp phải cũng khó tránh khỏi. Kết quả của nhiều nghiên cứu trên thế giới đã chỉ ra rằng: tiền lương có tiềm năng thúc đẩy động lực làm việc

lớn hơn đáng kể đối với các nhà quản lý khu vực tư nhân so với các nhà quản lý khu vực công. Yếu tố phần thưởng nội tại của sự công nhận có tiềm năng thúc đẩy cao hơn đối với các nhà quản lý khu vực công so với các nhà quản lý khu vực tư nhân⁽⁶⁾. Vì vậy, trong khu vực công, ngoài những bảo đảm về thể chế, về tiền lương, về cơ hội phát triển nghề nghiệp, cần có cơ chế, chính sách tăng cường sự ghi nhận, đánh giá, tôn vinh xứng đáng những thành quả, những đóng góp mà đội ngũ lãnh đạo, quản lý đã đạt được. Các chính sách không chỉ tập trung vào việc tôn vinh giá trị họ tạo ra, mà cần làm lan tỏa cho cộng đồng, xã hội những đóng góp của đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công mang lại. Từ đó, tạo dựng niềm tin và sự cổ vũ của cộng đồng, của người dân, doanh nghiệp dành cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công, để họ tiếp tục cống hiến cho nền công vụ, cho giá trị cốt lõi phụng sự Tổ quốc, phục vụ Nhân dân./.

Ghi chú:

(1) Guay, F et al, *Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children*, British Journal of Educational Psychology, 80(4), 2010, 711-735.

(2) Broussard, S.C and Garrison, M.E.B, *The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*, Family and Consumer Sciences Research Journal, 33(2), 2004, 106-120.

(3) 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.

(4) Bộ Chính trị, *Kết luận số 14-KL/TW ngày 22/9/2021 về chủ trương khuyến khích và bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo vì lợi ích chung*.

(5) *Vì sao cán bộ lại sợ trách nhiệm?* (thanhnien.vn), truy cập Báo Thanh niên ngày 29/4/2023.

(6) Xem: Mak Khojasteh *Motivating the Private vs. Public Sector Managers*. Public Personnel Management, Volume 22 issue 3, 2018.