

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ NỘI VỤ

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

NGUYỄN THỊ PHƯƠNG LAN

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO
CÔNG CHỨC Ở CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC**

Chuyên ngành: Quản lý công

Mã số: 62 34 82 03

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ CÔNG

Hà nội, tháng 5 năm 2015

Công trình được hoàn thành tại: Học viện Hành Chính Quốc Gia

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. GS TS Nguyễn Đăng Thành**
- 2. TS Hà Quang Ngọc**

Phản biện 1:.....

.....

Phản biện 2:.....

.....

Phản biện 3:.....

.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Học viện

Địa điểm: Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ – Phòng họp.....Nhà.....

Học viện Hành chính Quốc gia. Số 77 – Đường Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội

Thời gian: Vào hồi.....giờ, ngày.....tháng.....năm 2015

Có thể tìm hiểu Luận án tại Thư viện Quốc gia Việt Nam hoặc thư viện của Học viện Hành chính Quốc gia

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong hoạt động quản lý nhân sự, động lực làm việc của người lao động là một chủ đề được quan tâm đặc biệt không chỉ bởi bởi động lực biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt mà còn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp, quyết định tới sự thành công hay thất bại của tổ chức. Ở các cơ quan HCNN, xuất phát từ sứ mệnh cao cả của nền công vụ là cung cấp các dịch vụ công tốt nhất để phục vụ công dân, động lực làm việc của công chức HCNN không chỉ được hiểu như là biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt, hiệu lực, hiệu quả của thể chế hành chính nhà nước mà còn thể hiện tính trách nhiệm trong thực thi quyền lực nhà nước để hoàn thành sứ mệnh của nền công vụ phục vụ nhân dân đó.

Tuy nhiên, vấn đề động lực và tạo động lực cho công chức ở các cơ quan HCNN lại là một vấn đề vô cùng phức tạp và chứa đựng rất nhiều mâu thuẫn ở mọi nền hành chính quốc gia, không phân biệt chế độ, thể chế chính trị. Đó chính là mâu thuẫn trong giải quyết sự “cạnh tranh gay gắt” được tạo ra bởi “sức hấp dẫn” từ khu vực tư nhân. Xem xét các yếu tố từ lương, thưởng, môi trường làm việc, tạo cơ hội thăng tiến, tạo ra các giá trị tinh thần...nói chung là cơ chế quản lý nhân sự, cơ chế tạo động lực ở khu vực tư nhân dường như luôn linh hoạt, hiệu quả hơn ở khu vực các cơ quan HCNN. Cũng chính lý do này, nạn “chảy máu nhân sự” từ khu vực nhà nước sang khu vực tư nhân đã và đang trở thành mối lo lắng và nguy cơ chung cho các nhà quản lý nhân sự ở khu vực nhà nước và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác tạo động lực cho công chức ở các cơ quan HCNN. Bởi vậy, tùy thuộc vào thể chế chính trị ở mỗi quốc gia, tùy thuộc mức độ phát triển kinh tế - xã hội ở mỗi nước tuy có khác nhau song vấn đề động lực, tạo động lực cho công chức HCNN vẫn luôn là mối quan tâm hàng đầu trong công tác quản lý nhân sự và đòi hỏi những người làm công tác quản lý nhân sự cần phải tự giác nắm vững.

Ở Việt Nam, quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế thị trường, đặc biệt là sự phát triển nhanh chóng của thời kỳ hội nhập trong những năm gần đây đã và đang ảnh hưởng trực tiếp tới động lực làm việc của công chức ở các cơ quan HCNN. Có một thực tế là, trước kia, hầu hết mọi công chức làm việc trong nền công vụ nhà nước đều trung thành với những lý tưởng cao đẹp, vì Đảng, vì dân; động lực làm việc của công chức xuất phát từ lợi ích chung, xác định nhu cầu, lợi ích của mình nằm trong cái chung của tập thể thì nay, do tác động của mặt trái từ nền kinh tế thị trường, chủ nghĩa cá nhân có điều kiện phát triển và những toan tính lợi ích hẹp hòi dần thay thế cho động cơ làm việc trong sáng, động lực làm việc vì thế cũng dần giảm sút.

Trên thực tế, các cơ quan hành chính nhà nước đã và đang phải đối mặt với sự khủng hoảng niềm tin, xuống cấp về đạo đức công vụ và giảm sút động lực làm việc trong một bộ phận không nhỏ công chức HCNN. Lý tưởng, niềm tin vào những giá trị tốt đẹp khi được phục vụ cộng đồng ở khu vực nhà nước dần mất đi khiến không ít công chức rơi vào vòng xoáy của nền “kinh tế thị trường”, sự tôn sùng mù quáng vào các giá trị vật chất, quyền lực dẫn đến phụ thuộc vào vật chất, vào đồng tiền đã khiến các công chức này lợi dụng vị trí quyền lực của mình để trục lợi, để tìm kiếm các lợi ích cá nhân và đi ngược lại với nguyên tắc, giá trị của nền công vụ. Tệ nạn tham ô, tham nhũng, nhiễu sách nhân dân trong khu vực hành chính nhà nước cũng vì thế mà ngày càng gia tăng. Một số công chức khác trong bối cảnh thu nhập lương ở khu vực nhà nước không đủ để duy trì mức sống cho cá nhân và gia đình lại lựa chọn biện pháp rời bỏ nhà nước để “dịch chuyển” sang khu vực tư nhân, nơi có điều kiện hơn về kinh tế với mức chi trả lương thoả đáng, giúp họ giải quyết hài hoà hơn các lợi ích vật chất và tinh thần của cá nhân và gia đình. Tiêu cực không kém lại là một bộ phận công chức thờ ơ, vô cảm, thiếu trách nhiệm với tập thể và công việc của bản thân dẫn đến tình trạng “chân ngoài dài hơn chân trong” hoặc “sáng cấp ô đi tối cấp ô về”.

Cũng chính bởi thực trạng và biểu hiện tiêu cực của nền công vụ, của một bộ phận không nhỏ công chức trong các cơ quan HCNN nêu trên đã khiến cho vấn đề động lực, tạo động lực làm việc cho công chức HCNN càng trở thành chủ đề nóng bỏng hơn bao giờ hết. Đã có rất nhiều nghiên cứu trong nước được tiến hành, rất nhiều biện pháp, chính sách được áp dụng để khắc phục, giải quyết vấn đề động lực, tạo động lực cho công chức ở các cơ quan HCNN, song hầu hết các chính sách, giải pháp đều mang tính rời rạc, thiếu đồng bộ; quá trình sử dụng các công cụ tạo động lực chưa chủ động nên kết quả thu được chưa cao, do đó, thể chế hành chính nhà nước, hiệu lực, hiệu quả của nền công vụ chưa được cải thiện; hoạt động quản lý tổ chức nhân sự ở các cơ quan HCNN càng trở nên yếu kém.

Chính bởi những lý do trên đây, việc tiến hành nghiên cứu đề tài: ***“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”*** là đòi hỏi cần thiết và cấp bách cả về phương diện lý luận và thực tiễn đã và đang đặt ra. Thông qua nghiên cứu luận án, với mong muốn bước đầu làm rõ vấn đề lý luận về tiếp cận hệ thống, sử dụng tự giác và hiệu quả hệ thống công cụ tạo động lực, nghiên cứu sinh đặt mục tiêu xây dựng được những luận cứ khoa học toàn diện và sâu sắc cho việc hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan HCNN Việt nam hiện nay.

1. Giả thuyết nghiên cứu

Nếu nhìn nhận những công cụ tạo động lực cho công chức HCNN như là một hệ thống và sử dụng chúng một cách có hệ thống thì động lực làm việc của công chức ở các cơ quan HCNN sẽ được cải thiện.

2. Mục tiêu và nội dung nghiên cứu

3.1 Mục tiêu nghiên cứu

- Xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu về vấn đề hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực làm việc cho công chức ở các cơ quan HCNN;

- Làm sáng tỏ động lực và thực trạng sử dụng hệ thống công cụ tạo động lực làm việc cho công chức trong các cơ quan HCNN;

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực làm việc cho công chức trong các cơ quan HCNN

3.2 Nội dung nghiên cứu

Với mục tiêu đã được xác định, luận án sẽ tiến hành các nội dung nghiên cứu cụ thể

- Nghiên cứu các công trình khoa học đã công bố liên quan đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức nói chung; tạo động lực cho công chức trong các cơ quan HCNN nói riêng; phân tích, đánh giá các công trình khoa học này để chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu và khoảng trống nghiên cứu nhằm xây dựng cơ sở khoa học cho việc nghiên cứu đề tài luận án;

- Nghiên cứu thực tế vấn đề tạo động lực làm việc cho công chức trong các cơ quan HCNN của Việt Nam giai đoạn từ 2001 đến nay;

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực làm việc cho công chức ở các cơ quan HCNN.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức được sử dụng ở các cơ quan hành chính nhà nước

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về thời gian: Nghiên cứu hoạt động tạo động lực ở các cơ quan hành chính nhà nước từ cải cách HCNN 2001 trở lại đây

- Phạm vi về không gian: Các hoạt động tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước cấp trung ương (nghiên cứu với 05 Bộ, Ngành) và địa phương (nghiên cứu với 8 tỉnh, thành phố).

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài được tiến hành nghiên cứu trên cơ sở nền tảng nhận thức và phương pháp luận duy vật biện chứng và phương pháp luận duy vật lịch sử. Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể như sau:

5.1 Phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp

Việc nghiên cứu luận án dựa trên kết quả phân tích tài liệu thứ cấp là các công trình nghiên cứu có liên quan đến động lực và tạo động lực. Đây là phương pháp nghiên cứu hết sức quan trọng và thông dụng trong nghiên cứu khoa học xã hội. Mục đích của phương pháp nghiên cứu này là thông qua việc phân tích các khối tài liệu có liên quan trực tiếp, gián tiếp đến động lực và tạo động lực, người nghiên cứu có thể:

- Thấy được các tác giả khác đã nói gì về vấn đề này, các điểm mạnh, điểm yếu gì cần bàn luận thêm trong các nghiên cứu của họ

- Tìm kiếm các tài liệu làm cơ sở cho việc hình thành các luận điểm, luận cứ, luận chứng cả về mặt lý thuyết và thực tiễn

Từ việc phân tích các tài liệu thứ cấp, người nghiên cứu tổng hợp các quan điểm và đưa ra kết luận của mình theo cách tiếp cận riêng

5.2 Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi.

Mục đích của phương pháp này là nhằm tìm kiếm, thu thập thông tin, giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là đánh giá thực trạng động lực, các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của công chức HCNN cũng như hiệu quả sử dụng, tìm kiếm giải pháp hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực hiện nay trong các cơ quan HCNN.

Theo đó, từ khung lý thuyết về động lực và hệ thống công cụ tạo động lực, nghiên cứu sinh đã xây dựng phiếu điều tra bằng bảng hỏi, tiến hành phỏng vấn thử với 20 công chức HCNN, điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp, xây dựng lại phiếu điều tra cho hoàn chỉnh trước khi tiến hành điều tra chính thức, trực tiếp và gián tiếp tại các Bộ, Tỉnh, Thành phố với số lượng 400 công chức hành chính nhà nước các cấp.

Bảng hỏi được thiết kế gồm 15 câu hỏi, đan xen các câu hỏi đánh giá nhận thức của công chức HCNN về sự tồn tại của hệ thống công cụ tạo động lực; vai trò của từng công cụ; khả năng sắp xếp thứ bậc (tầm quan trọng) của các công cụ theo đánh giá của các công chức HCNN...

Các Bộ, Ngành, địa phương tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Y tế, Bộ Giao thông vận tải: 60 phiếu. Thành phố Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Cần Thơ, Tỉnh Bình Phước, Tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu, Tỉnh Đắk Lắk, Tỉnh Cao Bằng: 320 phiếu Thời gian tiến hành điều tra từ tháng 3 đến tháng 5 năm 2013.

Việc lựa chọn các địa phương để tiến hành điều tra mang tính đại diện cho từng khu vực, từng vùng miền của Đất nước: Khu vực Đông nam Bộ, Trung Nam Bộ, Đồng bằng Sông Hồng và Tây Bắc Bộ, đồng thời cũng dựa vào trình độ phát triển kinh tế, xã hội của địa phương (mức độ phát triển cao, trung bình và thấp). Số lượng mẫu phiếu được lựa chọn ở từng cấp như sau: Cấp Bộ: 60 phiếu; cấp Tỉnh, Thành phố: 140 phiếu; cấp Huyện, Xã: 200 phiếu.

Kết thúc điều tra là quá trình làm sạch phiếu điều tra, kết hợp xử lý số liệu điều tra (Phụ lục 01). Các kết quả định lượng từ cuộc khảo sát, điều tra bằng bảng hỏi đã được sử dụng làm căn cứ để phân tích, đánh giá thực trạng động lực và việc sử dụng các công cụ tạo động lực ở các cơ quan HCNN hiện nay.

5.3. Phương pháp phỏng vấn sâu.

Bên cạnh điều tra bằng bảng hỏi để có các kết quả định lượng, nghiên cứu sinh còn kết hợp với phỏng vấn sâu để làm sáng tỏ thêm những điều mà trong bảng hỏi chưa thể hiện hoàn toàn, làm căn cứ để lý giải, minh chứng cho những số liệu định lượng mà đề tài thu được.

Khi kết thúc điều tra bằng bảng hỏi tại mỗi Bộ, Tỉnh, Thành phố tiến hành điều tra, nghiên cứu sinh còn tiến hành phỏng vấn sâu để tìm kiếm các luận cứ thực tiễn bổ sung cho quá trình làm rõ động lực của công chức hành chính nhà nước ở từng cấp. Quá trình phỏng vấn sâu được tiến hành với 02 loại đối tượng phỏng vấn, là cán bộ, công chức lãnh đạo tại các cơ quan HCNN (20 người) và công chức HCNN (30 người). Các câu hỏi phỏng vấn được xây dựng theo nhóm thông tin: Nhóm câu hỏi tìm kiếm thông tin phản ánh vai trò, ảnh hưởng của từng công cụ tạo động lực trong hệ thống và nhóm thông tin phản ánh khả năng sắp xếp theo thứ tự ưu tiên từng công cụ tạo động lực trong hệ thống. Thông tin phỏng vấn được tác giả tốc ký và được nghiên cứu sinh tập hợp thông tin theo từng nhóm câu hỏi để xử lý như xử lý kết quả điều tra bằng bảng hỏi.

5.4. Phương pháp hội đồng và chuyên gia

Thông qua 2 lần hội thảo thường niên dành cho nghiên cứu sinh của Hội đồng khoa học Khoa chuyên môn, tác giả đã nghiêm túc cầu thị tiếp thu, chỉnh sửa các ý

kiến góp ý của các nhà khoa học trong Hội đồng chuyên môn để dần làm sáng tỏ và sắc nét các điểm mới của luận án.

Đồng thời, qua mỗi giai đoạn nghiên cứu, từ xây dựng đề cương chi tiết, bảo vệ chuyên đề tới hoàn thiện luận án ở cấp cơ sở, nghiên cứu sinh cũng thường xuyên tham vấn ý kiến của các chuyên gia lý luận về quản lý công, quản lý nhân sự và các chuyên gia lãnh đạo, quản lý hành chính nhà nước, quản lý nhân sự hành chính nhà nước để có cách nhìn thống nhất về các luận điểm còn gây tranh cãi trong luận án.

Bên cạnh đó, nghiên cứu sinh cũng sử dụng các bài phỏng vấn của các tác giả khác đã được đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng nhằm làm phong phú, mạnh mẽ và thuyết phục hơn cho những luận cứ, luận chứng đưa ra trong luận án.

5.5. Phương pháp so sánh

Quá trình thực hiện luận án có sự so sánh giữa lý luận và thực tiễn nhằm tìm ra sự thống nhất hay chưa thống nhất, độ chênh giữa lý luận và thực tiễn về động lực và tạo động lực, về công tác sử dụng hệ thống các công cụ để tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước.

6. Điểm mới của luận án

- Đề tài đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động, những học thuyết cơ bản về động lực và tạo động lực; phân tích các học thuyết tạo động lực theo phân loại học thuyết nội dung, học thuyết công cụ và học thuyết quá trình với từng nhóm tác giả tiêu biểu để thấy được ưu và nhược điểm của từng loại học thuyết.

Đề tài cũng có những đóng góp tiếp theo về mặt lý luận để làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức HCNN so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước.

- Đề tài đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước theo phương pháp tiếp cận hệ thống, cụ thể là:

+ Từ những hạt nhân hợp lý của lý thuyết hệ thống chung, đề tài đã tìm hướng tiếp cận hợp lý cho công tác tạo động lực chính là hướng tiếp cận hệ thống để hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực hiện nay. Nói cách khác, trên cơ sở nền tảng của phương thức tiếp cận hệ thống, tác giả xác định cơ sở lý luận khoa học và thực tiễn của yêu cầu cấp thiết phải đồng bộ hoá, hệ thống hoá khi áp dụng các công cụ tạo động lực để công tác quản lý nhân sự, tạo động lực cho công chức HCNN đạt hiệu quả thực sự.

+ Nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ của các công cụ tạo động lực trong toàn hệ thống, đề tài khẳng định, chính việc áp dụng rời rạc, thiếu gắn kết và không xác định

được công cụ trung tâm là nguyên nhân khiến công tác tạo động lực cho công chức HCNN không mang lại hiệu quả, ảnh hưởng đến công tác cải cách HCNN, cải cách nền công vụ. Chỉ khi việc áp dụng các công cụ tạo động lực được triển khai hệ thống, đồng bộ, thống nhất; phải tìm ra công cụ trung tâm của hệ thống, làm nền tảng tiền đề cho áp dụng hiệu quả các công cụ khác trong hệ thống thì hiệu quả tạo động lực cho công chức HCNN mới thực sự đạt kết quả cao.

+ Do đó, không trùng lặp trong nghiên cứu cá thể các công cụ tạo động lực một cách truyền thống, đề tài đã vận dụng sang tạo khung lý thuyết hệ thống để phân tích thực trạng hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, rút ra những vấn đề cần được giải quyết cả về lý luận và thực tiễn;

- Đề tài cũng đã đề xuất được các giải pháp tổng thể và cụ thể để hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước theo phương pháp tiếp cận hệ thống

7. Kết cấu của luận án. Ngoài Phần mở đầu; Phần tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài; Phần kết luận, Phụ lục và Danh mục tài liệu tham khảo, đề tài được cấu trúc 03 chương. Nội dung cụ thể như sau:

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

- Các công trình nghiên cứu ở nước ngoài

Động lực và tạo động lực cho người lao động là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu bởi nhiều học giả nước ngoài. Ngay từ cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20, với mục đích kích thích và tăng cường hiệu suất làm việc, hiệu quả lao động, các nhà nghiên cứu lý thuyết thuộc trường phái cổ điển trên thế giới đã tập trung vào các nghiên cứu về phân công, chuyên môn hoá công việc để có thể tổ chức lao động một cách chặt chẽ và hiệu quả nhất. Chính những nghiên cứu đặt nền móng này đã khiến cho khoa học quản trị nói chung, quản lý nguồn nhân lực nói riêng phát triển mạnh mẽ trong thế kỷ 20 và thế kỷ 21. Các học giả nổi tiếng nghiên cứu về động lực và tạo động lực có thể kể đến như **Frederick Winslow Taylor** (1911) với Lý thuyết về cây gậy và củ cà rốt; **Abraham Harold Maslow** (1943) với Tháp nhu cầu, **Douglas Mc Gregor**(1960) với Lý thuyết X và Y, **Fridetick Herzberg** (1959) với biểu đồ hai yếu tố tạo động lực bên trong và bên ngoài của người lao động; **Vroom & Brown** (1964) với thuyết kỳ vọng; **Adams** (1965) với thuyết công bằng...

- Các công trình nghiên cứu trong nước

Những nghiên cứu về động lực, tạo động lực trong nước được bắt đầu từ rất sớm, đặc biệt từ sau công cuộc đổi mới toàn diện đất nước năm 1986. Những nghiên cứu về động lực, tạo động lực, khơi dậy tiềm năng và phát huy tính tích cực của yếu tố con người trong sự nghiệp xây dựng và phát triển kinh tế xã hội được tiến hành nhằm mục tiêu cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho Đảng, Nhà nước trong hoạch định các chính sách, chiến lược phát triển đất nước. Các tác giả có thể kể tên như **GS, TS Lê Hữu Tầng** và **GS.TS Nguyễn Duy Quý** với đề tài “*Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội*”, tác giả Nguyễn Trọng Điều với đề tài nghiên cứu “*Nghiên cứu cơ sở khoa học hoàn thiện chế độ công vụ ở Việt Nam*”... Ngoài ra, có rất nhiều luận án nghiên cứu như Luận án tiến sỹ kinh tế “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả **Vũ Thị Uyên (2007)**, luận án tiến sỹ kinh tế “*Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các công ty có vốn nhà nước ở Việt Nam*” của tác giả **Mai Anh (2008)**, luận án tiến sỹ kinh tế “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã – nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An*” của tác giả **Lê Đình Lý (2012)**... Bên cạnh đó, rất nhiều giáo trình về công tác QLNS, trong đó có bàn về động lực và tạo động lực cho người lao động, cho công chức HCNN như Giáo trình QLNS của Đại học Kinh tế Quốc dân, Giáo trình tạo động lực của Học viện HCQG...

Qua tổng quan trên, có thể rút ra một số nhận xét:

Tùy theo hướng tiếp cận khác nhau, nghiên cứu của các nhà khoa học ở nước ngoài đều có ưu điểm và nhược điểm nhất định, khó có thể nói áp dụng hoàn toàn một khung lý thuyết sẽ mang lại hiệu quả tốt nhất cho công tác tạo động lực trong tổ chức. Các nghiên cứu về lý thuyết hệ thống chung cũng đã được nghiên cứu, phát triển cho phù hợp với đặc thù của từng ngành khoa học. Các nghiên cứu tiên phong hướng đến mục tiêu sử dụng lý thuyết hệ thống trong công tác quản trị nhân sự của các tác giả trong và ngoài nước đã mở ra cơ hội mới để quản lý tốt hơn, hiệu quả hơn nguồn nhân lực trong tổ chức, khai thác tối đa tiềm năng của con người vào sự phát triển chung của tổ chức.

Ở trong nước, vấn đề động lực và tạo động lực cũng đã được quan tâm nghiên cứu từ sau công cuộc đổi mới đất nước, với phạm vi nghiên cứu từ rộng (vấn đề động lực, tạo động lực trong phát huy sức mạnh nguồn nhân lực của Quốc gia) đến hẹp (vấn đề động lực, tạo động lực trong phát huy sức mạnh nguồn nhân lực ở một địa phương, cơ quan, tổ chức, công ty). Các nghiên cứu đã cung cấp tương đối đầy đủ luận cứ khoa học và thực tiễn cho công tác quản lý nhân sự ở các cấp, phát huy tính tích cực sáng tạo và hiệu quả của người lao động nói chung, đội ngũ cán bộ nhà nước nói riêng.

Tuy nhiên cho đến nay, vẫn chưa có một công trình nào tập trung nghiên cứu chuyên sâu, phân tích thực trạng các công cụ tạo động lực và việc sử dụng đồng bộ, có hiệu quả hệ thống công cụ tạo động lực trong quản lý nhân sự ở các cơ quan HCNN. Các nghiên cứu tùy theo hướng tiếp cận hầu hết chỉ tập trung làm rõ vai trò của một công cụ như công cụ lương hoặc các công cụ khác như đào tạo bồi dưỡng, tuyển dụng, đề bạt... nhằm khuyến khích, tạo động lực cho người lao động nói chung, trong đó có đội ngũ cán bộ, công chức HCNN chứ chưa có cách tiếp cận hệ thống, tổng thể khi phân tích các công cụ tạo động lực này, trong mối quan hệ tương quan với nhau nhằm tạo ra tính hợp trội để tạo động lực cho công chức HCNN một cách hiệu quả nhất. Mặt khác, công chức HCNN cũng là một loại đối tượng lao động đặc biệt, do đó, phân biệt sự khác biệt căn bản trong đặc điểm của họ với đối tượng lao động ở khu vực tư cũng là cần thiết để hiểu rõ công tác tạo động lực cho công chức HCNN sẽ có nhiều điểm đặc thù.

Những vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu và khẳng định:

Trên thực tế, hệ thống thang bảng lương, hệ thống đánh giá kết quả thực thi công việc, hệ thống quy trình, tiêu chuẩn tuyển dụng, đề bạt, bổ nhiệm, hệ thống đào tạo lại và đào tạo nâng cao cho cán bộ... cả về mặt lý luận và thực tiễn đều là những

công cụ hữu hiệu trong khuyến khích, động viên công chức làm việc hiệu quả, gắn bó với khu vực nhà nước song trên thực tế đã không được tiếp cận hệ thống nên đã không mang lại hiệu quả như mong muốn trong quá trình sử dụng.

Bên cạnh đó, lý thuyết hệ thống với những hạt nhân hợp lý, như một số nhà khoa học nước ngoài đã bắt đầu tiếp cận, nghiên cứu, phát triển chứng minh sự cần thiết và cấp bách phải nghiên cứu, phát triển một lý thuyết mới trên cơ sở nền tảng của lý thuyết hệ thống chung nhằm hệ thống hoá và làm cho công tác quản lý nhân sự, công tác tạo động lực cho người lao động ở trong nước mang tính đồng bộ, hiệu quả hơn, với việc sử dụng một cách gắn kết, tương hỗ hơn hệ thống công cụ tạo động lực cho người lao động.

Do đó, không trùng lặp trong nghiên cứu cá thể các công cụ tạo động lực một cách truyền thống, đề tài đặt mục tiêu không chỉ hệ thống hoá một cách cơ bản lý thuyết động lực, tạo động lực mà còn làm sáng tỏ phần nào lý thuyết và phương pháp tiếp cận hệ thống. Đồng thời, từng bước tiếp cận và phát triển lý luận về hệ thống công cụ tạo động lực, hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực (trên nền lý thuyết chung về hệ thống) cho người lao động nói chung, trong đó có công chức ở các cơ quan HCNN.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ HOÀN THIỆN HỆ THỐNG CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG CHỨC HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

Chương này tập trung làm rõ những vấn đề lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động nói chung; Nghiên cứu, chứng minh sự khác biệt về động lực, tạo động lực của công chức HCNN. Bước đầu tiếp cận, làm sáng tỏ lý luận hệ thống, phương thức tiếp cận hệ thống trong hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN.

1.1 Động lực, tạo động lực cho người lao động

1.1.1 Nhận thức cơ bản về động lực, tạo động lực

1.1.1.1 Khái niệm

Động lực có vai trò, ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với mỗi cá nhân và tổ chức, đặc biệt đối với tổ chức trong nhiều trường hợp, chính động lực làm việc của nguồn nhân lực là yếu tố tác động trực tiếp hoặc gián tiếp quyết định sự thành công, bởi lẽ chỉ khi mỗi người trong tổ chức có động lực, có sự tự nguyện từ bên trong bản thân, tạo ra động cơ khuyến khích người lao động làm việc, thúc đẩy sự sáng tạo, tăng năng suất lao động, hướng tới mục tiêu cần đạt được cho bản thân và cho tổ chức.

Theo nghiên cứu sinh, - Động lực có thể được hiểu là sự thúc đẩy từ bên trong chủ thể (người lao động) hoặc do sự tác động từ bên ngoài tới chủ thể khiến họ tự nguyện nỗ lực, phấn đấu vì mục tiêu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất, qua đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả, sự thành công của tổ chức.

-

Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực lao động chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức với môi trường làm việc cụ thể.

Động lực lao động mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó. Để có thể tạo được động lực cho người lao động cần phải tìm hiểu được

họ làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động của họ tạo động lực cho lao động.

Do đó, tạo động lực theo quan điểm của tác giả chính là quá trình sử dụng tổng hợp cách thức, biện pháp nhằm khuyến khích, động viên, khơi dậy niềm khát khao, tinh thần tự giác, tự nguyện của người lao động để họ nỗ lực, phấn đấu cho mục tiêu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất, qua đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả, sự thành công của tổ chức.

1.1.1.2 Các biểu hiện của động lực làm việc

Động lực là yếu tố bên trong nhưng lại được biểu hiện ra bên ngoài thông qua các dấu hiệu thái độ và hành vi, trong những hoàn cảnh, môi trường làm việc cụ thể. Thông qua nắm bắt được các biểu hiện động lực làm việc của người lao động, các nhà quản lý sẽ đánh giá được động lực làm việc của họ để có sự tác động các chính sách quản lý nhân sự phù hợp nhằm tạo động lực cho họ, góp phần tăng năng xuất lao động.

Về cơ bản, có 02 yếu tố biểu hiện cần đặc biệt quan tâm, đó chính là (i) mức độ tham gia của người lao động vào công việc và (ii) mối quan tâm của người lao động đối với nghề nghiệp của họ.

1.1.1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Trên thực tế, có các yếu tố ảnh hưởng tới động lực và tạo động lực cho người lao động, bao gồm 03 nhóm chính như sau:

Các yếu tố gắn với bản thân người lao động như nhu cầu, lợi ích và mục tiêu của chính họ; tính cách cá nhân, trình độ văn hoá, chuyên môn, kỹ năng, tay nghề... thậm chí là đặc điểm nhân khẩu học.

Các yếu tố gắn với tổ chức lao động như cơ cấu tổ chức bộ máy, văn hoá, khả năng tổ chức lao động và môi trường, điều kiện lao động, đặc biệt là yếu tố người lãnh đạo có ảnh hưởng đến động lực và tạo động lực

Các yếu tố thuộc về công việc như tính hấp dẫn của công việc hay vị trí ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của tổ chức phù hợp với người lao động sẽ tạo ra sự thoả mãn của họ, ngược lại nếu không phù hợp sẽ tạo ra sự chán nản, thụ động và thiếu hiệu quả.

1.1.2 Một số lý thuyết điển hình về tạo động lực

1.1.2.1 Học thuyết về nội dung

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow: Là một trong những học thuyết được đề cập rộng rãi nhất, thuyết nhu cầu là tác phẩm của Abraham Harold Maslow (1908-1970), một nhà tâm lý học người Mỹ. Maslow cho rằng hành vi của con người bắt

đầu từ việc được thoả mãn các nhu cầu. Các nhu cầu này xếp theo một thứ tự tăng dần, khi mỗi một nhu cầu ở cấp dưới được thoả mãn thì sẽ xuất hiện nhu cầu ở cấp cao hơn, quan trọng hơn và khi nhu cầu được thoả mãn, động lực sẽ xuất hiện

1.1.2.2 Học thuyết quá trình

- Học thuyết kỳ vọng của Vroom: Sự kết hợp hai thành phần chính đặc biệt quan trọng là tính hấp dẫn của phần thưởng và sự kỳ vọng sẽ tạo ra kết quả là động lực làm việc của người lao động, chính xác là “thúc đẩy một người thực hiện hành động”. Tính hấp dẫn của phần thưởng càng mạnh thì kỳ vọng và nỗ lực của người thực hiện hành động càng thành công và mang lại phần thưởng càng lớn, theo đó động lực thực hiện hành vi càng lớn.

- Học thuyết công bằng: Adams cho rằng, trên quan điểm so sánh, tham chiếu giữa cá nhân và đối tượng khác, nếu cá nhân một người cảm thấy “đầu vào” và “đầu ra” giữa họ được đền đáp **công bằng** (chuẩn mực **công bằng** được hiểu một cách chủ quan từ những định mức thị trường và các tham chiếu so sánh khác) như nhau thì nhìn chung họ có động lực. Nếu người ta cảm thấy tỷ lệ đầu vào so với đầu ra của mình kém hơn tỷ lệ mà người tham chiếu được hưởng, thì họ trở nên nản lòng.

1.1.2.3 Học thuyết công cụ

- Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner: Các nghiên cứu của Skinner hướng tới việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Theo Skinner, có những hành vi của cá nhân nên được thúc đẩy, có những hành vi nên bị hạn chế bằng các công cụ là phần thưởng, hình phạt hoặc làm lơ. Theo đó, có thể tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động, làm cho họ có động lực.

1.2 Động lực, tạo động lực cho công chức ở các cơ quan HCNN

1.2.1 Khái niệm công chức, công chức HCNN

1.2.1.1 Khái niệm công chức

Công chức là một thuật ngữ được sử dụng đặc biệt phổ biến và có cách hiểu thống nhất ở hầu hết các quốc gia trên thế giới. Nói đến công chức là nói đến một nhóm lao động đặc biệt - đội ngũ những người làm việc trong khu vực công của chính phủ, trong bộ máy công quyền của nhà nước, được sử dụng quyền lực nhà nước để thực thi các nhiệm vụ do nhà nước quy định

1.2.1.2 Khái niệm công chức HCNN

Công chức HCNN là những người có chức danh, chức vụ, được hưởng lương từ ngân sách nhà nước, đại diện cho các cơ quan nhà nước trong thực thi các chức năng, nhiệm vụ của nhà nước theo quy định của pháp luật.

1.2.2 Động lực, các biểu hiện động lực và sự khác biệt về các yếu tố tạo động lực cho công chức HCNN

1.2.2.1 Động lực và các biểu hiện động lực của công chức HCNN

Động lực của công chức HCNN là những niềm tin mạnh mẽ để thực hiện các công việc có ý nghĩa phục vụ cộng đồng và xã hội. Thông thường, có thể nhận biết động lực làm việc của công chức HCNN thông qua một số biểu hiện chính như:

- Mức độ tin tưởng, sự gắn bó với công việc và tổ chức nhà nước của cán bộ công chức HCNN
- Việc sử dụng thời gian làm việc của cán bộ công chức ở các cơ quan HCNN
- Mức độ hoàn thành công việc chuyên môn của cán bộ công chức ở các cơ quan HCNN.

1.2.2.2 Sự khác biệt về các yếu tố tạo động lực cho công chức HCNN

Có 03 nội dung tham chiếu để phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc của công chức HCNN bao gồm:

- Trong khi công chức HCNN có khuynh hướng vì lợi ích cộng đồng, mong muốn làm việc để tạo ra các ảnh hưởng phục vụ xã hội thì người lao động ở ngoài khu vực nhà nước theo khuynh hướng thoả mãn các nhu cầu cá nhân, mong muốn phát triển thị trường hoặc trả lương công bằng cho kết quả làm việc thực tế (khác biệt do yếu tố đặc điểm cá nhân)

- Trong khi công việc ở khu vực HCNN gắn với nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ công, chủ yếu liên quan đến các quy trình hành chính, giấy tờ thì khu vực ngoài nhà nước lại đặc trưng bởi quy trình sản xuất, phát triển thị trường, kinh doanh, bán hàng (khác biệt do yếu tố đặc thù công việc)

- Ở khu vực HCNN, môi trường làm việc mang tính ổn định, có sự gắn bó với đồng nghiệp trong khi ở khu vực ngoài nhà nước thiếu tính ổn định, có nhiều thử thách nhưng thu nhập cao (khác biệt do yếu tố điều kiện làm việc).

1.3 Vận dụng lý thuyết hệ thống để hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN

1.3.1 Lý thuyết hệ thống và phương thức tiếp cận thiện thống

1.3.1.1 Hệ thống

Hệ thống là một tập hợp hay một chỉnh thể gồm các **phần tử** hay các bộ phận khác nhau có mối liên hệ, tác động qua lại với nhau trong một **môi trường** nhất định

và được sắp xếp theo một trình tự đảm bảo tính thống nhất và có khả năng thực hiện một số chức năng và mục tiêu nhất định.

1.3.1.2 Phương thức tiếp cận hệ thống

Từ khái niệm hệ thống, theo tác giả, phương thức tiếp cận hệ thống có thể định nghĩa là cách tiếp cận toàn cảnh sự vật, hiện tượng trước khi đi sâu phân tích các mối liên hệ giữa các thành phần trong bản thân sự vật hiện tượng. Theo đó, tiếp cận hệ thống là công cụ hữu hiệu giúp các nhà quản lý hoạch định chính sách và có những giải pháp thích hợp trước các vấn đề thực tế luôn luôn vận động, phức tạp và thay đổi theo không gian và thời gian.

Nếu tiếp cận truyền thống tập trung vào việc tách bạch các phần khác nhau của đối tượng được nghiên cứu (trong thực tế từ phân tích bắt nguồn từ nghĩa gốc - chia thành các bộ phận hợp thành), thì phương thức tiếp cận hệ thống tập trung vào cách đối tượng được nghiên cứu trong mối quan hệ tương tác với các thành phần khác của hệ thống có chứa nó. Như chính khái niệm hệ thống – vốn là tập hợp các phân tử tương tác để tạo ra hành vi. Điều này có nghĩa là thay vì cô lập những phần ngày càng nhỏ hơn của hệ thống được nghiên cứu, thì tư duy hệ thống đi theo hướng mở rộng góc nhìn về một vấn đề, xem xét các tương tác có thể trong tổng thể vấn đề được nghiên cứu.

Phương thức tiếp cận hệ thống theo đó đòi hỏi cách nhìn động đối với hệ thống bất kỳ, đặc biệt là hệ thống quản lý. Chính quá trình nhìn “động” này giúp cho các nhà nghiên cứu hình thành nhận thức luận tổng quát và tư duy theo hướng chú trọng tới yếu tố đầu ra – output của mỗi hệ thống, bởi thực chất chính quá trình tư duy “động” này đã giúp nhà nghiên cứu nhìn nhận, xác lập, hoàn thiện dần các giải pháp mang tính đồng bộ để bố trí, hoàn thiện từng phần tử trong hệ thống sao cho tương thích với các phần khác của hệ thống, để hệ thống hoạt động theo hướng hiệu quả.

Với cách nhìn nhận như vậy, phương thức tiếp cận hệ thống có tính vượt trội trong xem xét và giải những vấn đề bao gồm các yếu tố phức tạp, những vấn đề phụ thuộc rất nhiều vào tính chất của các yếu tố khác nhau trong nó và cả những sự phối hợp không hiệu quả giữa những yếu tố tham dự [69, trang 30]. Theo đó, tiếp cận hệ thống gồm 04 thành phần:

- + *Tiếp cận hệ thống theo mô hình*
- + *Tiếp cận hệ thống theo tương quan*
- + *Tiếp cận hệ thống theo tư duy tiến trình động:*

+ *Tiếp cận hệ thống theo tư duy chỉ đạo:*

1.3.1.3 Hoàn thiện hệ thống bằng phương thức tiếp cận hệ thống

Hoàn thiện hệ thống xoay quanh các phân tử, mối tương tác giữa các phân tử, môi trường bên trong và bên ngoài của các phân tử trong hệ thống, môi trường bên ngoài hệ thống, thậm chí bao gồm cả môi trường trong chính mỗi tiểu phân tử của hệ thống, gồm:

- Hoàn thiện hệ thống trước hết nhằm tối ưu hoá hiệu quả hoạt động của từng phân tử trong hệ thống
- Hoàn thiện hệ thống cũng chính là thiết lập mối liên hệ tương hỗ giữa các phân tử và xác định phân tử hợp trội của hệ thống
- Tạo môi trường, cơ chế hoạt động tích cực cho từng phân tử và cho cả hệ thống

1.3.2 Hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN

1.3.2.1 Khái niệm và các đặc trưng cơ bản

Theo tác giả, hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN là tập hợp các biện pháp, chính sách tiền lương, chế độ đánh giá kết quả thực thi; quy trình đề bạt, bổ nhiệm, các chính sách tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng... được sử dụng để tác động tới nhóm đối tượng công chức HCNN nhằm làm cho công chức gắn bó với khu vực nhà nước, nêu cao tinh thần trách nhiệm của họ trong thực thi công vụ, hoàn thành tốt mục tiêu, sứ mệnh của khu vực nhà nước.

1.3.2.2 Phân loại hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN

Có thể phân loại hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN thành 02 nhóm: Nhóm tạo động lực thông qua các công cụ vật chất (tiền lương, thưởng) và nhóm tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần (đánh giá kết quả thực thi công việc, đào tạo bồi dưỡng...)

Việc phân loại nhóm công cụ chỉ mang tính tương đối bởi tác động của công cụ này chỉ phát huy khi có sự tác động tích cực từ công cụ khác, trong một chỉnh thể thống nhất. Công cụ vật chất tạo ra cái căn bản, tiền đề và không thể thiếu, công cụ tinh thần làm tăng thêm tác dụng tạo động lực cho công cụ vật chất và ngược lại.

1.3.3 Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN bằng phương thức tiếp cận hệ thống.

1.3.3.1 Hoàn thiện từng công cụ tạo động lực trong hệ thống

Sẽ không thể có một hệ thống hoàn chỉnh và không thể nói đến thuật ngữ hoàn thiện hệ thống nếu mỗi công cụ trong hệ thống đều suy yếu, bởi lẽ sự vững mạnh của

từng công cụ sẽ là nền tảng để hình thành nên một hệ thống vững mạnh, tạo thành cơ chế hoạt động hài hoà và hiệu quả cho toàn bộ hệ thống.

1.3.3.2 Thiết lập và duy trì mối liên hệ và sự tương tác thống nhất giữa các công cụ tạo động lực trên cơ sở xác định công cụ trung tâm của hệ thống

Trên thực tế, hệ thống công cụ tạo động lực vốn là một chỉnh thể thống nhất, được cấu thành bởi các phần tử là các công cụ tạo động lực khác nhau, từ công cụ lương thưởng, công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc, công cụ đào tạo bồi dưỡng đến công cụ tạo sức hút từ công việc hay cải thiện điều kiện môi trường làm việc... giữa các công cụ có mối quan hệ biện chứng với nhau tuy nhiên khi áp dụng hệ thống công cụ này nếu không tạo cơ chế để các công cụ gắn kết sẽ tất yếu dẫn đến sự rời rạc và thiếu thống nhất khi vận hành các công cụ, làm cho mỗi công cụ không những không thể phát huy hiệu quả hoạt động của mình mà còn làm cho cả hệ thống yếu đi.

Mặt khác, quá trình thiết lập và duy trì mối liên hệ tương hỗ giữa các công cụ tạo động lực cũng là quá trình tạo nên sự *hợp trội* cần thiết cho hệ thống chứ không đơn thuần là phép cộng kết quả của từng công cụ mà vẫn không đảm bảo tính đồng bộ cho hệ thống. Đồng thời, cũng cần xác định công cụ trung tâm cho toàn hệ thống trong quá trình *hợp trội* các công cụ đơn lẻ bởi chỉ khi xác định được công cụ trung tâm thì sự tác động vào mối quan hệ tương tác giữa các công cụ trong hệ thống, trên cơ sở xác định quan hệ tương tác có tính trung tâm thì mới mang lại hiệu quả tối ưu khi hoàn thiện hệ thống.

Thiết lập và duy trì mối liên hệ tương hỗ cũng có nghĩa đảm bảo sự kế thừa liên hoàn kết quả của việc áp dụng công cụ này cho việc áp dụng công cụ khác hoặc ngược lại, tiền đề để áp dụng công cụ khác là dựa trên kết quả của công cụ này. Trong thực tiễn áp dụng hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN, nhiều trường hợp tính *hợp trội* được tạo ra lại chính là tạo ra sự hỗ trợ, thúc đẩy hiệu quả tạo động lực của từng công cụ và cho cả hệ thống các công cụ, do đó, nếu quá trình áp dụng các công cụ mà không chú ý đến mối quan hệ tương hỗ của các phần tử, của từng biện pháp sẽ khiến chúng triệt tiêu lẫn nhau, làm triệt tiêu động lực của người lao động.

Qua sự tương tác giữa các công cụ tạo động lực, có thể nhận thấy ở giai đoạn này hay giai đoạn khác, nổi lên một công cụ trung tâm chính là công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc, bởi lẽ kết quả của đánh giá thực thi công việc được xem như là căn cứ, là tiền đề căn bản quyết định sự thành công hay thất bại của việc áp dụng các công cụ tạo động lực khác trong hệ thống

Ví dụ, nếu chính sách lương bổng và các chế độ phúc lợi không dựa trên kết quả đánh giá thực thi công việc một cách tương đối chính xác sẽ triệt tiêu ý nghĩa của công cụ lương, khiến cho người lao động cảm thấy công sức làm việc của họ được trả công không xứng đáng trong khi những người lao động thực hiện công việc với kết quả kém hơn lại nhận được mức lương cao hơn hoặc ngược lại. Khi ấy, niềm tin của người lao động vào tổ chức, vào hệ thống đánh giá sẽ mất đi, họ sẽ sớm rơi vào tình trạng chán nản và không có động lực để phấn đấu. Tương tự như vậy, việc cử người lao động đi đào tạo bồi dưỡng không đúng đối tượng, không dựa trên kết quả đánh giá thực thi công việc của nguồn nhân lực cũng sẽ khiến cho ý nghĩa của công cụ này mất đi

1.3.3.4 Đảm bảo các điều kiện hoạt động hiệu quả cho hệ thống công cụ tạo động lực

Việc hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN cần được bắt đầu với từng phần tử công cụ đã được mạnh hoá; thiết lập và duy trì mối quan hệ tương hỗ giữa các phần tử trong hệ thống. Tuy nhiên, quá trình duy trì và vận hành thành công các phần tử này, vận hành hệ thống này lại phụ thuộc rất nhiều bởi môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của hệ thống. Nói cách khác, việc đảm bảo các điều kiện hoạt động tích cực cho hệ thống chính là đảm bảo môi trường tích cực để hệ thống công cụ hoạt động hiệu quả.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG CHỨC Ở CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

2.1 Tổng quan về công chức ở các cơ quan HCNN

2.1.1 Quy định của Luật về công chức

Khoản 2 Điều 4 Luật cán bộ, công chức 2008 quy định công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị- xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập, trong biên chế, hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của luật.

Số lượng công chức HCNN Việt Nam lớn, quy mô mỗi năm đều tăng mà không có một chuẩn định lượng tương đối sát với nhu cầu thực tế, do đó bộ máy nhà nước ngày càng có xu hướng “phình to”, mục tiêu tinh giản biên chế trong bộ máy nhà nước không thực hiện được.

Về trình độ và chất lượng công chức, chất lượng của đội ngũ công chức không đồng đều giữa các tỉnh, thành phố, vùng miền trong cả nước, đặc biệt đối với các địa phương vùng sâu, vùng xa, miền núi, hải đảo, chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức chưa cao. Một số lượng không nhỏ công chức không đáp ứng được yêu cầu công việc, ảnh hưởng đến hiệu lực, hiệu quả hoạt động công vụ.

2.2 Thực trạng hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN

2.2.1 Các công cụ tạo động lực

2.2.1.1 Công cụ tạo động lực bằng vật chất

Công cụ tiền lương có nhiều bất cập, chưa tạo được động lực thực sự cho công chức HCNN do còn mang nặng tính cào bằng, bình quân chủ nghĩa, không đánh giá được năng lực thực sự của công chức. Hệ thống bảng lương có quá nhiều bậc trong cùng một ngạch công chức, các bậc có khoảng cách thấp và ít có sự chênh lệch, đồng thời việc nâng lương theo thâm niên cũng khiến cho khó đánh giá được sự cố gắng của công chức, đồng thời chế độ tiền lương không đảm bảo mức sống tối thiểu của công chức HCNN cũng là nguyên nhân triệt tiêu động lực của công chức HCNN.

2.2.1.2 Công cụ tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần

Công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc chủ yếu “*thiên về đánh giá đạo đức, lối sống trong khi chưa thực sự coi trọng đánh giá kết quả công việc; việc định lượng các tiêu chí đánh giá công chức chưa cụ thể; các hướng dẫn của cơ quan cấp trên về đánh giá công chức chưa đồng bộ; việc đánh giá công chức chưa gắn liền với công tác quy hoạch; còn tồn tại tâm lý nể nang trong đánh giá*”.

Công tác đào tạo bồi dưỡng công chức có những chuyển biến tích cực. Điều kiện về cơ sở vật chất đào tạo, đội ngũ giảng viên cũng đã được đầu tư phát triển. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo bồi dưỡng được xây dựng nhằm đáp ứng các yêu cầu chung của ngạch chuyên viên, chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp. Nội dung đào tạo không gắn nhiều với thực tiễn công tác của người học và có xu hướng giống như bằng cấp...khiến cho công tác đào tạo bồi dưỡng không đạt hiệu quả tạo động lực một cách thực sự.

Việc áp dụng các biện pháp tạo sức hút từ công việc nhằm kích thích động lực làm việc cho công chức còn rất hạn chế. Biện pháp áp dụng chủ yếu là luân chuyển, điều động. Biện pháp mở rộng hay làm giàu công việc chưa được quan tâm đúng mức khiến cho công việc trong các cơ quan HCNN phần nào thiếu sức hút đối với nguồn nhân lực có kỹ năng, trình độ cao (chủ yếu chọn làm việc tại khu vực tư hoặc các tổ chức nước ngoài), đồng thời đã ảnh hưởng không nhỏ tới động lực làm việc của công chức.

2.2.2 Mối liên hệ giữa các công cụ tạo động lực trong hệ thống

2.2.2.1 Mối liên hệ giữa công cụ lương với công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc

Việc đánh giá kết quả thực thi nhiệm vụ của công chức không hiệu quả đã dẫn đến triệt tiêu động lực làm việc hoặc tạo nên số lượng không nhỏ công chức chạy theo lối sống chây ì, bình quân chủ nghĩa, làm việc nhàn nhàn, không đấu tranh, không phấn đấu, không phấn đấu. Hệ lụy khác là một bộ phận không nhỏ công chức có năng lực lần lượt xin ra khỏi bộ máy hành chính để chuyển sang làm việc cho khu vực ngoài nhà nước.

2.2.2.2 Mối liên hệ giữa công cụ đào tạo bồi dưỡng, bố trí, sử dụng nhân sự với đánh giá kết quả thực thi công việc.

Xét cả về mặt lý thuyết và thực tiễn, đào tạo phải gắn với nhu cầu và phải có sự liên kết với các mặt khác của công tác nhân sự như tuyển dụng, quy hoạch, đãi ngộ, bố trí sử dụng sau đào tạo...trên cơ sở đánh giá chính xác chất lượng thực thi công vụ của công chức mà tìm ra các yếu tố tương thích. Tuy nhiên, chính sự rời rạc, không gắn kết giữa các công cụ này đã dẫn đến tư tưởng, quan điểm lệch lạc ở nhiều nơi,

làm xuất hiện những biểu hiện không thực chất, “sính” văn bằng, chứng chỉ mà quên đi yếu tố năng lực thực sự của công chức. Do đó, đã không những không thể kích thích, tạo động lực phấn đấu cho công chức mà còn tạo ra những khoảng trống lớn trong bộ trí, sử dụng nhân sự như sử dụng không đúng người, đúng việc, gây lãng phí, thất thoát nguồn lực tài chính của nhà nước khi chi cho đào tạo công chức.

Bên cạnh đó, sự rời rạc của công cụ đào tạo với các nội dung khác của công tác cán bộ, đặc biệt là tạo cơ hội thăng tiến đã khiến cho công tác đào tạo bồi dưỡng chưa thực sự phát huy tác dụng tạo động lực cho công chức. Chính việc đãi ngộ, đánh giá công chức chưa thực sự xuất phát từ năng lực công tác đã làm giảm động lực học tập nâng cao trình độ, năng lực công tác của đội ngũ công chức, giảm hiệu quả sử dụng công chức sau đào tạo bồi dưỡng.

2.3.4 Mối liên hệ giữa cải thiện điều kiện môi trường làm việc với tạo sức hút từ công việc

Bên cạnh những biểu hiện tích cực của điều kiện, môi trường làm việc cho công chức được cải thiện thì hoạt động tạo sức hút từ công việc - một công cụ quan trọng hỗ trợ, duy trì thúc đẩy động lực cho công chức HCNN nhưng lại chưa thực sự được chú trọng trong thực tế nên đã hạn chế trong công tác tạo động lực cho công chức. Theo đánh giá của tác giả trên cơ sở phỏng vấn trực tiếp nhiều công chức cho thấy, bản thân công việc hành chính đôi khi gây ra sự nhàm chán cho công chức, biện pháp luân chuyển được áp dụng lại chưa thực sự mang lại ý nghĩa như vốn có của nó nên đã hạn chế hiệu quả tạo động lực.

2.2.3 Những vấn đề đặt ra từ thực trạng hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN

Thứ nhất, về các công cụ tạo động lực cho công chức HCNN còn yếu và chưa thực sự phát huy tác dụng tối ưu trong tạo động lực

Một là, công cụ lương, thưởng chưa đảm bảo nhu cầu sống tối thiểu cho công chức HCNN và chưa thể hiện vai trò của công cụ trung tâm

Hai là, công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc (từ nội dung, quy trình, hình thức, biện pháp và sử dụng kết quả đánh giá) còn thiếu chính xác, khoa học và mang nặng hình thức.

Ba là, công tác đào tạo bồi dưỡng công chức có những chuyển biến tích cực, tuy nhiên, các chương trình đào tạo bồi dưỡng được xây dựng chủ yếu chỉ nhằm đáp ứng các yêu cầu chung của chức danh công chức HCNN.

Bốn là, cùng với hạn chế của các công cụ vật chất, việc áp dụng các biện pháp tạo sức hút từ công việc nhằm kích thích động lực làm việc cho công chức rất hạn chế.

Thứ hai, về mối liên hệ giữa các công cụ tạo động lực trong hệ thống còn rời rạc, thiếu tính liên kết

Mối liên hệ tương tác giữa các công cụ trong hệ thống, đặc biệt giữa các công cụ vật chất và công cụ khuyến khích tinh thần còn rời rạc nên kết quả tạo ra không tương hỗ, ảnh hưởng chung đến hiệu lực của toàn bộ hệ thống, mục đích tạo động lực của công chức HCNN không đạt được kết quả mong muốn.

Công cụ lương với cấu trúc thang bảng lương thiếu khoa học, đối tượng hưởng lương đông, đặt trong điều kiện kinh tế xã hội chưa đảm bảo, đặc biệt là thiếu mối liên hệ với công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc nên đã tạo ra sự cào bằng, tạo nên tư tưởng bình quân chủ nghĩa, thiếu động lực làm việc, động lực phấn đấu cho công chức HCNN tất yếu đã dẫn đến sự thiếu sức hút từ trong chính công việc cho công chức HCNN

Bên cạnh đó, sự rời rạc của công cụ đào tạo với các nội dung khác của công tác cán bộ, đặc biệt là tạo cơ hội thăng tiến đã khiến cho công tác đào tạo bồi dưỡng chưa thực sự phát huy tác dụng tạo động lực cho công chức. Chính việc đãi ngộ, đánh giá công chức chưa thực sự xuất phát từ năng lực công tác đã làm giảm động lực học tập nâng cao trình độ, năng lực công tác của đội ngũ công chức, giảm hiệu quả sử dụng công chức sau đào tạo bồi dưỡng.

Một biểu hiện nữa khiến công cụ đào tạo bồi dưỡng chưa tạo động lực thực sự cho công chức là việc lạm dụng quá mức công cụ này dẫn đến tư tưởng coi trọng bằng cấp, chứng chỉ trong xem xét, đánh giá cán bộ mà không gắn với thực tiễn công việc để tạo cơ hội thăng tiến. Do đó, công tác đào tạo bồi dưỡng ở nhiều nơi rơi vào tình trạng hình thức, lãng phí, không hiệu quả ở các cơ quan HCNN.

Thứ ba, thiếu công cụ trung tâm của hệ thống là nguyên nhân chính gây ra sự rời rạc, thiếu liên kết giữa các công cụ tạo động lực cho công chức HCNN

Mục đích của việc phân loại hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN thành 02 nhóm, nhóm tạo động lực bằng các công cụ vật chất và nhóm tạo động lực bằng các công cụ khuyến khích tinh thần như đã xác định ở phần lý luận, chỉ mang tính tương đối. Nội dung quan trọng hơn khi phân loại là để xác định tính *hợp trội* cho hệ thống các công cụ khi kết hợp các nhóm công cụ này với nhau.

Tuy nhiên, đánh giá toàn thể mối liên hệ giữa các công cụ tạo động lực cho công chức HCNN trong toàn hệ thống có thể thấy các công cụ tạo động lực trong toàn hệ thống còn rời rạc, thiếu liên kết nên đã không tạo ra tính *hợp trội* cho hệ thống, không có công cụ nào nổi lên như là công cụ trung tâm hiệu quả để cấu trúc

các công cụ khác xoay quanh công cụ đó, làm cho tính hợp trội được phát huy nên đã hạn chế rất nhiều trong tạo động lực cho công chức HCNN.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÔNG CHỨC HCNN VIỆT NAM

3.1 Một số giải pháp chung

3.1.1 Nâng cao nhận thức về tiếp cận hệ thống trong công tác QLNS, trong tạo động lực cho công chức HCNN

Cần nhận thức được đặc điểm của công tác quản lý nhân sự vốn có mối liên hệ thống nhất với nhau giữa các mặt công tác, từ tuyển dụng, lựa chọn, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, thực hiện chế độ chính sách....Do đó, để tạo động lực cho công chức HCNN thì trước hết cần vận hành hiệu quả công tác quản lý nhân sự ở các cơ quan HCNN. Việc đổi mới trong một lĩnh vực cụ thể là không đủ bởi lẽ một lĩnh vực chỉ có thể đạt hiệu quả khi nó được xem xét cùng với các vấn đề khác của lĩnh vực quản lý nhân sự.

3.1.2 Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp quy điều chỉnh các vấn đề liên quan đến công vụ, công chức

Một là, cần xác định lại một lần nữa các ưu điểm của Luật cán bộ, công chức năm 2008, đề xuất những định hướng căn bản cần phát triển để hiện thực hoá (bằng ban hành các văn bản pháp quy hướng dẫn thi hành) trong công tác quản lý nhân sự tạo động lực cho công chức HCNN.

Hai là, cần nghiên cứu xây dựng, ban hành Luật về công chức, công vụ, xác định rõ cơ quan, công chức nhà nước chỉ được làm những gì pháp luật cho phép. Xây dựng tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp cho từng loại cán bộ, công chức và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá, khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, công chức.

Ba là, xây dựng và hoàn thiện pháp luật về tổ chức, cán bộ và hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước phù hợp với mục tiêu, yêu cầu cải cách hành chính nhà nước.

Bốn là, hoàn thiện pháp luật về khiếu nại, tố cáo, hoàn thiện pháp luật về tổ chức và hoạt động thanh tra, kiểm tra, Luật khiếu nại tố cáo...bảo đảm mọi hoạt động quản lý nhà nước đều chịu sự thanh tra, kiểm tra của Chính phủ

3.1.3 Cải thiện điều kiện, môi trường làm việc, xây dựng nền công vụ trong sạch, lành mạnh và hiệu quả dựa trên nguyên tắc thực tài

Một trong những yếu tố đặc biệt quan trọng đảm bảo cho cải cách nền công vụ nói chung, trong đó có cải cách điều kiện, môi trường làm việc chính là tôn trọng sự khách quan công bằng trong đánh giá cán bộ, công chức, làm cơ sở để áp dụng các biện pháp nhân sự từ tuyển dụng, quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo bồi dưỡng, thực hiện

chế độ chính sách...Nguyên tắc thực tài hiệu theo cách thông dụng nhất nghĩa là “người có khả năng nhất để làm một công việc sẽ được nhận công việc đó”.

3.2 Các giải pháp cụ thể

3.2.1 Hoàn thiện các công cụ tạo động lực bằng vật chất và công cụ tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần

3.2.1.1 Hoàn thiện công cụ tiền lương

Đối với công cụ tiền lương, cần áp dụng biện pháp đột phá, hướng vào việc mở cơ chế để đẩy mạnh xã hội hóa khu vực cơ quan HCNN hoạt động cung cấp dịch vụ công nhằm giảm dần tỷ trọng chi từ NSNN cho đầu tư cơ sở vật chất, giảm hợp lý tối đa đối tượng hưởng lương từ NSNN; cần quản lý chặt và giảm đến mức tối đa đối tượng hưởng lương từ NSNN, thực hiện rà soát và đánh giá lại cán bộ, công chức, thực hiện tinh giảm bộ máy biên chế đồng thời phải thay đổi cơ bản kết cấu tiền lương công chức, trong đó bao gồm phần lương “cứng” theo thang, bậc lương quy định chung và bằng với mức lương tối thiểu mà từng người đang được hưởng; và phần lương “mềm” thưởng theo năng suất, hiệu quả công việc và mức độ hoàn thành nhiệm vụ, được chi trả từ nguồn kinh phí tăng lương do Chính phủ phân bổ cho mỗi đơn vị.

3.2.1.2 Hoàn thiện công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc

Với đề xuất lựa chọn công cụ đánh giá kết quả thực thi công vụ của công chức làm công cụ trung tâm trong tăng cường mối liên hệ tương hỗ giữa các công cụ tạo động lực trong toàn hệ thống, luận án khẳng định bên cạnh những yêu cầu kỹ thuật như áp dụng biện pháp đánh giá khoa học thì trước hết cần phải cần làm cho công chức hiểu được ý nghĩa của công tác đánh giá kết quả thực thi công vụ đối với cơ quan, đơn vị và đối với cá nhân mình, từ đó có trách nhiệm hơn khi tham gia vào quy trình đánh giá. Giải pháp có tính chất cơ bản và lâu dài là phải dần dần thay đổi cách thức làm việc, từ chỗ chủ yếu dựa trên quan hệ tình cảm, sang lối làm việc một cách khách quan, vì việc chứ không vì người. Có như vậy thì hoạt động đánh giá công chức nói riêng cũng như các hoạt động công vụ nói chung mới có hiệu quả thật sự.

Tiếp tục áp dụng phương pháp đánh giá công chức dựa theo ý kiến nhận xét đồng thời học hỏi và vận dụng phù hợp một số kỹ thuật đánh giá tiên tiến của các phương pháp đánh giá khác mà các nền công vụ trên thế giới đang sử dụng. Theo đó, cần xây dựng khuôn khổ năng lực công chức ở cấp quốc gia, làm cơ sở để hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá năng lực thực thi công vụ của công chức một cách phù hợp theo bản mô tả chức danh công việc đầy đủ.

Để hoàn thiện công cụ đào tạo bồi dưỡng trước hết đòi hỏi phải xác định nhu cầu đào tạo, gắn kết đào tạo với sử dụng công chức. Kinh nghiệm của Malaixia về xây dựng Khung đào tạo cấp quốc gia hoặc kinh nghiệm đào tạo công chức ở Singapore là những ví dụ hữu ích để Việt Nam tham khảo. Theo đó, cần xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác để xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể ở từng cấp, đảm bảo có thể đo lường và mang khả thi. Cùng với đó, việc đào tạo, bồi dưỡng phải có trọng tâm, trọng điểm, đúng yêu cầu, đúng đối tượng, tránh lãng phí trong đào tạo, phải gắn kết đào tạo với bố trí, sử dụng công chức.

3.2.1.3 Hoàn thiện công cụ đào tạo bồi dưỡng

Lập kế hoạch đào tạo công chức HCNN trên cơ sở xác định chính xác nhu cầu đào tạo

Việc đào tạo, bồi dưỡng phải có trọng tâm, trọng điểm, đúng yêu cầu, đúng đối tượng, tránh lãng phí trong đào tạo, phải gắn kết đào tạo với bố trí, sử dụng công chức

Đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng

Coi trọng khâu đánh giá sau đào tạo, bồi dưỡng

3.2.2 Xác định vai trò trung tâm của hệ thống công cụ tạo động lực là công cụ đánh giá kết quả thực thi công việc.

Là một công cụ tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần nhưng đánh giá thực thi công việc lại trở thành công cụ trung tâm, có vai trò quan trọng trong hệ thống các công cụ tạo động lực. Kết quả thực thi công việc là căn cứ để xác định hệ số tham gia lao động, làm căn cứ để xác định mức tiền lương, tiền thưởng cho công chức HCNN ; Kết quả thực thi công việc là căn cứ để làm cơ sở nâng bậc lương và nâng lương trước thời hạn cho công chức HCNN ; Kết quả thực thi công việc được sử dụng để làm căn cứ đề bạt, bổ nhiệm công chức, đặc biệt là những công chức có thành tích tốt sẽ được đề bạt ở những vị trí cao hơn với mức lương cao hơn ; Kết quả thực thi công việc là căn cứ để cử công chức tham gia các khoá đào tạo. Những công chức có kết quả đánh giá thực thi công việc thấp sẽ cần được đào tạo thêm để hoàn thành công việc tốt hơn.

3.2.3 Tăng cường mối liên hệ tương hỗ của hệ thống công cụ tạo động lực trong hệ thống

Cần tập trung tăng cường vai trò của các công cụ duy trì, thúc đẩy động lực thông qua xây dựng, hoàn thiện và sớm áp dụng song song hệ thống chức nghiệp và vị trí việc làm trong nền công vụ để hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN bởi lẽ áp dụng chế độ công vụ theo vị trí việc làm là bước đi thích hợp hơn cả cho nền công vụ hiện nay, hứa hẹn sẽ tạo môi trường mới khách quan, công bằng và cạnh tranh cho nền công vụ. Hệ thống công vụ theo vị trí việc làm cũng

sẽ tạo ra sức hút từ chính công việc, từ chính điều kiện và môi trường của nó và từ thân nó sẽ loại bỏ những công chức không hoàn thành nhiệm vụ.

KẾT LUẬN

Với mong muốn không chỉ hệ thống hoá một cách cơ bản lý thuyết động lực, tạo động lực mà còn làm sáng tỏ phần nào lý thuyết và phương pháp tiếp cận hệ thống, từng bước tiếp cận và phát triển lý luận về hệ thống công cụ tạo động lực, hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực (trên nền lý thuyết chung về hệ thống) cho người lao động, trong đó có công chức ở các cơ quan HCNN, từ đó hướng đến là đề xuất nhóm các giải pháp hành chính nhằm hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực trong hoạt động quản lý nhân sự nhằm khuyến khích công chức làm việc hiệu quả, góp phần xây dựng nền công vụ chất lượng, luận án ***“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan HCNN”*** đã phần nào đạt được mục tiêu đề ra.

Khái quát các nghiên cứu lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động cho thấy sự đa dạng và phong phú của các lý thuyết động lực, tạo động lực, qua đó một lần nữa khẳng định vai trò trung tâm của các nghiên cứu trong hệ thống khoa học quản lý. Tuy nhiên không có một lý thuyết cụ thể nào hoàn toàn ưu việt. Mỗi lý thuyết đều có ưu nhược điểm riêng mà khi áp dụng trong tạo động lực các nhà quản lý cần phải hiểu biết thấu đáo các lý thuyết để hạn chế nhược điểm, phát huy ưu điểm của mỗi lý thuyết. Nhìn chung, cần phải biết tổng hợp các lý thuyết để lựa chọn biện pháp tạo động lực tối ưu, phù hợp nhất.

Do có những đặc điểm khác nhau giữa khu vực các cơ quan HCNN và khu vực tư, đồng thời các yếu tố như đặc điểm người lao động, đặc điểm công việc và điều kiện môi trường làm việc khác nhau nên động lực của công chức HCNN so với động lực của người lao động cũng có sự khác nhau. Các nhà quản lý nhân sự ở khu vực nhà nước cần phải phát huy các ưu điểm của khu vực nhà nước như công việc tạo sự ổn định, mang tính lý tưởng, vì những mục tiêu cao cả là phục vụ cộng đồng xã hội, môi trường công vụ là môi trường có sự gắn kết chặt chẽ giữa những công chức với nhau... để khơi dậy cuốn hút người lao động vào khu vực HCNN, làm cho công chức HCNN yên tâm, gắn bó tin tưởng với khu vực HCNN, hoàn thành hiệu quả các nhiệm vụ chuyên môn được giao.

Luận án cũng đã nêu được khái quát các nhận thức căn bản về hệ thống, các đặc trưng của hệ thống, tiếp cận hệ thống và hoàn thiện hệ thống, từng bước làm sáng tỏ những ưu điểm nổi trội của tiếp cận hệ thống trong phân tích, sử dụng, hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho người lao động. Qua đó, có thể nhận thấy, lý thuyết hệ thống không chỉ hoàn toàn phù hợp và hữu ích cho các nhà quản lý khi sử dụng để đưa ra các giải pháp thích hợp cho các vấn đề thực tế luôn luôn vận động, phức tạp và thay đổi theo không gian và thời gian trên cơ sở mở ra một cách nhìn,

một hướng tiếp cận toàn cảnh sự vật, hiện tượng mà còn có ý nghĩa đặc biệt thiết thực với các nhà quản lý nhân sự.

Công tác quản lý nhân sự, trong đó nhiệm vụ tạo động lực là một nhiệm vụ trung tâm phải có kiến thức khoa học về hệ thống và tư duy hệ thống để vận hành, sử dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động một cách hiệu quả. Do đó, luận án cũng khẳng định, cần nâng cao hơn nữa nhận thức về tiếp cận hệ thống, cần nhận biết đặc điểm của công tác quản lý nhân sự vốn có mối liên hệ thống nhất với nhau giữa các mặt công tác, từ tuyển dụng, lựa chọn, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, thực hiện chế độ chính sách...theo đó, việc đổi mới trong một lĩnh vực cụ thể là không đủ bởi lẽ một lĩnh vực chỉ có thể đạt hiệu quả khi nó được xem xét cùng với các vấn đề khác của lĩnh vực quản lý nhân sự. Cũng cần tránh tư tưởng tuyệt đối hoá vai trò của một công cụ tạo động lực nào đó hoặc quá lạm dụng một công cụ nào đó mà coi thường vai trò của các công cụ khác, đồng thời phải tính đến mối liên hệ tương hỗ của các công cụ trong hệ thống nhằm tạo ra sự hài hòa. Cũng cần tính đến sự tác động của các mặt kinh tế - văn hoá - xã hội và đặc trưng của khu vực nhà nước ở khi cấu trúc hệ thống công cụ là một yêu cầu mang tính nguyên tắc

Trên nền lý thuyết động lực, tạo động lực và lý thuyết hệ thống, luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng động lực và hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN để chỉ ra rằng: Giả thuyết nghiên cứu ban đầu là hoàn toàn có cơ sở khoa học. Chính bởi hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức HCNN hiện nay chưa đạt hiệu quả, bởi sự yếu kém trong từng công cụ và sự rời rạc, thiếu liên kết giữa các công cụ là nguyên nhân chính khiến công tác tạo động lực cho công chức HCNN còn nhiều bất cập, các mặt công tác QLNS không đạt hiệu lực, hiệu quả như mong muốn.

Do đó, cần thiết phải tiếp cận hệ thống, nhìn nhận những công cụ tạo động lực cho công chức HCNN như là một hệ thống và sử dụng chúng một cách có hệ thống thì động lực làm việc của công chức ở các cơ quan HCNN sẽ được cải thiện, sẽ giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, là nguyên nhân của tình trạng hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp, tình trạng tham nhũng, quan liêu và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém, không đáp ứng yêu cầu và đòi hỏi “*phát triển nhanh chóng và bền vững*” của đất nước trong thời kỳ hội nhập.