

QUY LUẬT VÀ NGUYÊN TẮC TÂM LÝ - XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ: ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO HIỆU NĂNG, HIỆU LỰC, HIỆU QUẢ

LƯU KIỂM THANH*

Xây dựng và hoàn thiện nền quản trị quốc gia hiện đại, hoạt động hiệu lực, hiệu quả là yêu cầu cấp bách đặt ra trong xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam hiện nay. Để quản trị hiện đại, tất yếu bộ máy nhà nước phải hoạt động hiệu lực, hiệu quả, cần chú trọng đến các quy luật và nguyên tắc tâm lý - xã hội quản trị nhân sự, từ đó, góp phần bảo đảm bộ máy nhà nước hoạt động tập trung vào tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và đáp ứng lợi ích của người dân khi tham gia quá trình quản trị nhà nước.

Từ khóa: Quản trị nhân sự; quy luật; nguyên tắc tâm lý - xã hội; Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa; hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả.

Building and perfecting a modern system of national governance that operates effectively and efficiently is a pressing requirement in the current process of establishing a socialist rule-of-law state in Vietnam. For governance to be modern, the state apparatus must necessarily operate with high performance and effectiveness, which requires attention to the psychological and social laws and principles of human resource management. Doing so contributes to ensuring that the state apparatus functions with transparency, accountability, and responsiveness to the interests of citizens participating in the process of state governance.

Keywords: Human resource management; laws; psychological-social principles; socialist rule-of-law state; high performance, effectiveness, efficiency.

NGÀY NHẬN: 29/7/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 21/10/2025

NGÀY DUYỆT: 14/11/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.358.2025.1335>

1. Đặt vấn đề

Những năm qua, thực hiện các nghị quyết, kết luận của Đảng, hệ thống tổ chức đảng các cấp, bộ máy nhà nước từ trung ương tới cơ sở, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể chính trị - xã hội đã từng bước được đổi mới, phát huy hiệu lực, hiệu quả; chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ

công tác của từng tổ chức trong hệ thống chính trị, trong đó, công tác nhân sự có vai trò đặc biệt quan trọng theo tinh thần gắn tinh gọn tổ chức bộ máy với cơ cấu lại đội ngũ cán bộ đủ phẩm chất, năng lực ngang tầm nhiệm vụ, biên chế hợp lý, chuẩn hóa

**PGS. TS, Học viện Hành chính và Quản trị công*

chức danh. Đặc biệt, sự đổi mới mạnh mẽ trong công tác tuyển dụng, đào tạo, đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển, điều động, đánh giá cán bộ theo hướng minh bạch và thực chất theo phương châm “vì việc tìm người”.

Điều này càng được thể hiện rõ quyết tâm xây dựng bộ máy tinh, gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả như Tổng Bí thư Tô Lâm đã nhấn mạnh: xây dựng tổ chức bộ máy hiệu lực, hiệu quả là công việc khó khăn, phức tạp, đòi hỏi sự đoàn kết, thống nhất, dũng cảm, sự hy sinh của từng cán bộ, đảng viên cùng với quyết tâm rất cao của toàn Đảng, cả hệ thống chính trị. Tổng Bí thư cũng nêu rõ, đất nước bước vào kỷ nguyên phát triển, kỷ nguyên vươn mình của dân tộc đang đặt ra yêu cầu cấp bách thực hiện quyết liệt cuộc cách mạng nhằm xây dựng hệ thống chính trị thật sự tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trong giai đoạn cách mạng mới.

Việc xóa bỏ cơ chế xin - cho, định hướng tuân thủ các quy luật và nguyên tắc quản trị nhân sự đã trở thành những cốt lõi nhằm bảo đảm sự phát triển nhân sự và hiệu quả cho tổ chức. Tuy nhiên, quá trình này diễn ra nhanh hay chậm phụ thuộc vào những nhân tố sau đây:

(1) *Về chủ quan*: đó là hiện trạng năng lực, tính chuyên nghiệp, đồng bộ của bộ máy công quyền và sự ổn định của quá trình hoàn thiện bộ máy; chất lượng và hiệu quả của hệ thống luật pháp; ý thức “pháp quyền” của người dân; môi trường dân chủ, minh bạch trong xã hội; trình độ dân trí, kết cấu hạ tầng khoa học - công nghệ...

(2) *Về khách quan*: đó là đặc điểm văn hóa, tính ổn định chính trị của mỗi quốc gia, dân tộc; tác động của các nhân tố bên ngoài... Thực tiễn lịch sử cho thấy, các nước đã trải qua quá trình công nghiệp hóa thì việc xây dựng và hoàn thiện nền quản trị quốc gia hiện đại, hoạt động hiệu lực, hiệu

quả sẽ nhanh hơn. Tuy nhiên, do tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và quá trình toàn cầu hóa, những nước đi sau vẫn có thể rút ngắn khoảng cách, thậm chí đi tắt, đón đầu quá trình này.

2. Những vấn đề liên quan đến các quy luật và nguyên tắc quan trọng trong quản trị nhân sự

Từ nội dung nêu trên cho thấy, quản trị là một quá trình tâm lý - xã hội được tạo ra bởi một hệ thống các quan hệ chính thức và không chính thức: nhà quản trị, đặc biệt là người đứng đầu bị giới hạn hành động bởi các phạm vi chế tài luật định; thêm nữa, hệ thống các quan hệ quản trị đều dựa vào: (1) Sự tác động có mục đích lên một đối tượng nhất định; (2) Sự phục tùng, chấp hành sự tác động có mục tiêu của chủ thể quản lý; đồng thời, tất cả quy trình công tác đều được thực hiện bởi nhân sự của tổ chức. Do đó, việc quản lý các quy trình này chủ yếu liên quan đến việc quản lý hành vi của những người trong tổ chức; đồng thời, quản trị ngoài việc tuân thủ luật định, trong hoạt động điều hành thực tế còn phải đáp ứng yêu cầu hành xử phù hợp với các quy luật và nguyên tắc tâm lý - xã hội nhất định trong quản trị nhân sự.

Theo đó, các quy luật và nguyên tắc quan trọng trong quản trị nhân sự, bao gồm:

2.1. Quy luật phản hồi bất định

(1) Bản chất của quy luật: bất kỳ điều gì có thể xảy ra theo hướng tồi tệ nhất thì cũng xảy ra theo hướng đó, tức là, khi làm một việc gì đó, những điều xui xẻo, những sự cố bất ngờ có xu hướng xảy ra nhiều hơn; điều này giải thích tại sao những điều tồi tệ dường như luôn tìm đến chúng ta, đặc biệt là khi chúng ta đang cố gắng làm một việc gì đó. Sự không chắc chắn, bất định của phản hồi. Ví dụ, một người ở những thời điểm khác nhau có thể phản ứng rất khác nhau đối với cùng một tác động.

(2) Những người khác nhau ở những thời điểm khác nhau có thể phản hồi/phản ứng khác nhau trước cùng một tác động ngoại vi: một người sẽ đáp lại sự thô lỗ bằng sự thô lỗ; người khác sẽ giữ im lặng; người thứ ba sẽ cố gắng trấn an người thô lỗ.

(3) Nhiều yếu tố tâm lý nội tâm (tâm trạng, trạng thái, cảm xúc...): ảnh hưởng nghiêm trọng và đôi khi quyết định phản ứng của một người cụ thể trong tình huống cụ thể; những yếu tố này không thể được biết/tính đến đầy đủ; không thể và không nên cho rằng có thể luôn luôn và ở tất cả mọi nơi đều xác định ngay được cách phản ứng như thế nào của người đối giao trước các tác động ngoại vi - không thể lường trước được phản ứng là nguyên tắc bất di, bất dịch của quản lý; luôn phải chuẩn bị cho những tình huống xấu nhất và khi mọi thứ diễn ra tốt đẹp thì cảm thấy may mắn hơn.

2.2. Quy luật bất cập của tương tác

(1) Hiệu quả hạn chế: không phải mọi lúc, mọi nơi, trong mọi hoàn cảnh các bên tương tác có thể hiểu hoặc đáp ứng đúng ý của nhau, từ đó dẫn đến hiểu lầm, xung đột hoặc mất hiệu quả trong giao tiếp. Những nguyên nhân đa dạng (từ sự khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ, trình độ sử dụng kỹ năng giao tiếp, diễn đạt ý rõ ràng và biết lắng nghe, kiến thức và kinh nghiệm đến khả năng quản trị tâm lý và cảm xúc, chưa kể đến môi trường và hoàn cảnh). Hậu quả nghiêm trọng là dễ dẫn đến hiểu lầm, hiểu sai ý, tranh cãi, mâu thuẫn, từ đó, làm giảm năng suất làm việc, ảnh hưởng đến mối quan hệ.

(2) Các nguyên tắc tiếp cận nhân sự: nguyên tắc tài năng phổ quát (không có người tầm thường, thiếu năng lực, chỉ có những người không làm đúng việc của chính họ); nguyên tắc phát triển (mọi khả năng chung và chuyên/đặc biệt đều có thể phát triển được); nguyên tắc bất định (không một

nhận xét, đánh giá nào đối với một người được coi là kết luận cuối cùng); cải thiện phương thức tương tác (nâng cao kỹ năng giao tiếp, lắng nghe chủ động, diễn đạt rõ ràng, sử dụng ngôn ngữ phù hợp; tìm hiểu về văn hóa và ngôn ngữ của người đối giao để tránh những hiểu lầm không đáng có; chọn phương tiện và không gian giao tiếp phù hợp; hậu kiểm kết quả giao tiếp).

2.3. Quy luật bất cập của tự đánh giá

(1) Khi cố gắng tự đánh giá bản thân, luôn phải đối mặt những rào cản và hạn chế nội tâm, tương tự như khi phân tích, nhận xét người khác, họ thường có xu hướng tập trung vào điểm mạnh và bỏ qua điểm yếu của bản thân; do đó, khó nhận biết điểm yếu và có thể không phản ánh đúng thực tế về những khía cạnh cần cải thiện. Tự đánh giá khó có thể luôn là đúng, thực chất mà thường là được tự nâng cao hoặc hạ thấp năng lực của mình do không có hoặc không quan tâm đến việc so sánh với người khác hoặc chuẩn mực chung. Ngoài ra, việc đánh giá quá cao bản thân ở mặt nào đó mà không loại trừ đánh giá thấp bản thân về mặt khác cũng sẽ ảnh hưởng đến kết luận đánh giá.

(2) Dễ gây ra so sánh và cạnh tranh: khi ai đó so sánh bản thân với người khác có thể tạo ra sự cạnh tranh không lành mạnh và ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của tập thể, đội nhóm. Năng lực đánh giá chưa đủ hoặc bị ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan dẫn đến có thể gặp khó khăn trong việc đưa ra những nhận xét chính xác, do có thể bị ảnh hưởng bởi cảm xúc, thành kiến hoặc kỳ vọng cá nhân. Nếu tự đánh giá không chính xác, những nỗ lực cải thiện hiệu suất, hiệu quả có thể không mang lại kết quả mong muốn.

(3) Hoàn thiện việc tự đánh giá: là quá trình liên tục khi một cá nhân tự nhận thức và đánh giá khách quan về năng lực, điểm mạnh, điểm yếu và hiệu suất làm việc của

mình nhằm giúp hiểu rõ hơn về bản thân, từ đó, phát triển và hoàn thiện mình, từ đó đưa ra các hành động cụ thể để nâng cao hiệu quả công việc; là một phần quan trọng trong quá trình phát triển nghề nghiệp, bao gồm việc xem xét và phân tích hiệu suất làm việc, thái độ, phương pháp làm việc và khả năng giải quyết vấn đề; giúp tự tin hơn trong công việc và cuộc sống khi hiểu rõ về khả năng của mình, từ đó giúp nhận ra những lĩnh vực phù hợp và đưa ra quyết định nghề nghiệp chính xác hơn.

2.4. Quy luật bóp méo/làm sai lệch thông tin

(1) Thông tin quản lý (chỉ thị, mệnh lệnh, hướng dẫn,...): có xu hướng khách quan thay đổi ý nghĩa trong quá trình di chuyển “từ trên xuống dưới”, trong đó thông tin có thể bị đặt hoàn toàn hoặc chỉ là một phần của sự thật bị bóp méo, phóng đại hoặc bỏ qua những chi tiết quan trọng. Việc cố tình lan truyền thông tin không chính xác, gây hiểu lầm hoặc sai sự thật thường với mục đích lừa dối, thao túng hoặc gây hại cho người khác, có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức, từ những câu chuyện bịa đặt hoàn toàn đến việc bóp méo, xuyên tạc sự thật. Người tạo ra và lan truyền thông tin sai lệch thường có mục đích rõ ràng, như gây ảnh hưởng đến dư luận, gây chia rẽ hoặc trục lợi cá nhân. Lý do bóp méo thông tin có thể là ngôn ngữ - luôn có khả năng diễn giải khác nhau về cùng một thông điệp; những người nhận thông tin và truyền tải thông tin khác nhau về trình độ, năng lực nhận thức cũng như do những lý do cá nhân nào đó. Thông tin sai lệch được sử dụng để thao túng nhận thức, gây hoang mang, làm mất lòng tin hoặc thậm chí gây ra những hậu quả nghiêm trọng về chính trị, kinh tế - xã hội.

(2) Các nguyên tắc phòng, tránh: nhận thức, nhận biết và phân biệt thông tin sai lệch là rất quan trọng để bảo vệ bản thân và cộng đồng khỏi những tác động tiêu cực;

thông tin sai (misinformation) cũng là thông tin không chính xác mà cũng không nhất thiết phải có mục đích lừa dối (ví dụ, một người có thể vô tình chia sẻ một thông tin sai lệch mà họ tin là đúng); giảm càng nhiều càng tốt số lượng các đầu mối/nút liên kết truyền tải thông tin; duy trì cơ chế phản hồi nhằm kiểm soát việc tiếp thu chính xác thông tin nhận được.

2.5. Quy luật tự bảo toàn

(1) Động cơ hàng đầu của hành vi xã hội: xu hướng của một hệ thống (bao gồm cả con người) là duy trì sự ổn định và tồn tại của mình. Đối với con người, không chỉ bao gồm việc bảo vệ bản thân khỏi các nguy hiểm, duy trì sức khỏe và đáp ứng các nhu cầu cơ bản để sinh tồn mà còn gồm cả việc duy trì các mối quan hệ xã hội, tìm kiếm sự ổn định trong cuộc sống và phát triển bản thân. Bởi vì ai cũng có xu hướng bảo toàn địa vị xã hội, bảo đảm tài sản cá nhân. Đồng thời, luôn ý thức bảo vệ phẩm giá của mình; nhân phẩm bị xâm phạm trực tiếp hoặc gián tiếp đều gây ra những phản ứng tiêu cực.

(2) Bản chất và định hướng các khuôn mẫu hành vi trong hệ thống quản lý: tập trung trực tiếp điều chỉnh, hướng dẫn vấn đề, song không thiếu trường hợp không tính đến hoặc bỏ qua. Theo một số quan điểm, quy luật bảo toàn năng lượng cũng có thể áp dụng vào con người, theo đó, năng lượng tiêu cực có thể chuyển hóa thành năng lượng tích cực và ngược lại.

2.6. Quy luật bù trừ

(1) Bản chất của quy luật: khi một người bị mất mát, thiếu thốn điều gì đó thì sẽ được bù đắp bằng một điều khác tương ứng hoặc ngược lại, khi có dư thừa điều gì thì cũng có thể phải hy sinh một điều khác. Điều này phản ánh sự cân bằng trong cuộc sống, dù dưới góc độ triết học, tâm linh hay thực tế, thể hiện qua việc ta cho đi và nhận lại, hoặc sự cân bằng giữa cái được và cái mất.

Tương tự như quan niệm về sự cân bằng âm dương, nơi hai mặt đối lập tồn tại và bổ sung cho nhau để tạo nên sự hài hòa giữa cho và nhận. Việc khuyến khích mọi người chấp nhận những gì mình đang có, thay vì quá tham vọng đòi hỏi mọi thứ hoặc phàn nàn về những điều chưa được, hãy nhìn nhận chúng như một phần của quá trình cân bằng (như nốt trầm trong một bản nhạc để lan tỏa yêu thương, khi hưởng thụ thành công hãy chia sẻ với người khác để lan tỏa niềm vui) và rút ra bài học cho mỗi cá nhân.

(2) Trong quản trị nhân sự: việc điều chỉnh số lượng nhân viên giữa các bộ phận, vị trí hoặc thời gian làm việc để cân đối nguồn lực, bảo đảm công việc được thực hiện đầy đủ và hiệu quả, tránh tình trạng thừa hoặc thiếu nhân sự ở một khu vực nào đó là tự nhiên, phù hợp thực tế. Vì vậy, trong quá trình đánh giá hiệu suất làm việc của nhân sự, có thể có những trường hợp một nhân sự có điểm mạnh ở một số khía cạnh nhưng lại yếu ở một số khía cạnh khác, do đó, cần xem xét, đánh giá tổng thể năng lực và kết quả làm việc của nhân viên, không chỉ dựa vào một vài điểm yếu hoặc điểm mạnh riêng lẻ.

Việc khen thưởng, có thể “bù trừ” bằng cách xem xét các đóng góp khác nhau của nhân sự, không chỉ dựa vào một vài thành tích nổi bật mà còn đánh giá các đóng góp khác mang tính chất hỗ trợ hoặc công việc hàng ngày.

3. Kết luận

Khẳng định rõ việc bảo đảm tinh, gọn, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả của quản trị nhà nước là yếu tố then chốt để xây dựng nhà nước kiến tạo, hiệu lực, hiệu quả và phục vụ tốt người dân. Do đó, cần nâng cao chất lượng, hiệu quả của các hoạt động quản lý nhà nước, bảo đảm tính minh bạch, công khai, dân chủ và trách nhiệm giải trình

trong bộ máy nhà nước nói chung, đối với công tác nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức nói riêng; đồng thời, cùng với việc theo luật định thực hiện các hoạt động, như: tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức có phẩm chất, năng lực đáp ứng yêu cầu công việc; thực hiện công khai, minh bạch trong công tác cán bộ, đánh giá năng lực cán bộ, công chức; tăng cường kỷ luật, kỷ cương hành chính, đề cao trách nhiệm của người đứng đầu cũng cần phải tiến hành nghiên cứu chuyên sâu về tổng thể hệ thống các quy luật và nguyên tắc quản trị nhà nước nói chung và quản trị nhân sự nói riêng□

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2022). *Nghị quyết 27-NQ/TW ngày 17/11/2022 tại Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XIII) về tiếp tục xây dựng và hoàn thiện nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam trong giai đoạn mới.*
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2022). *Nghị quyết 28-NQ/TW ngày 17/11/2022 tại Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XIII) về tiếp tục đổi mới phương thức lãnh đạo, cầm quyền của Đảng đối với hệ thống chính trị trong giai đoạn mới*
3. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2022). *Nghị quyết 29-NQ/TW ngày 17/11/2022 tại Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XIII) về tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.*
4. Bộ Chính trị (2019). *Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 về một số chủ trương chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.*
5. Ngô Thành Can (chủ biên), Lưu Kiếm Thanh (2018). *Công vụ và quản lý thực thi công vụ.* H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật.
6. Chính phủ (2021). *Nghị quyết 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030.*