

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC TRONG MÔI TRƯỜNG CHÍNH PHỦ SỐ

VŨ THANH XUÂN* -
VŨ THẾ VINH**

Động lực làm việc là yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công của cán bộ, công chức, viên chức; tạo động lực làm việc là một trong các nhiệm vụ chính yếu của lãnh đạo, quản lý, nhất là trong môi trường chính phủ số. Từ cách tiếp cận chính phủ số, bài viết tập trung làm rõ những cơ hội, thách thức và một số giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức, viên chức trong môi trường chính phủ số.

Từ khóa: Tạo động lực làm việc; môi trường; chuyển đổi số; chính phủ số; cơ hội; thách thức; giải pháp.

Work motivation is an important factor of the success of cadres, civil servants and public employees. Creating work motivation is one of the main tasks of public leaders and managers, especially in the digital government environment. The paper identified opportunities, challenges and some solutions to create work motivation for cadres, civil servants and public employees in the digital government environment.

Keywords: Creating work motivation; environment; digital transformation; digital government; opportunity; challenge; solution.

NGÀY NHẬN: 18/8/2022

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 20/9/2022

NGÀY DUYỆT: 17/10/2022

1. Nhận diện chính phủ số trong mối quan hệ với chính phủ điện tử, chuyển đổi số

Chính phủ số (Digital Government) là một khái niệm mới được xuất hiện trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Năm 2014, Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) lần đầu tiên đưa ra kiến nghị về các chiến lược chính phủ, trong đó phân biệt rõ giữa chính phủ điện tử (nơi công nghệ được ứng dụng để cải tiến hiệu quả các chương trình hiện hữu) và chính phủ số (nơi các dịch vụ được hình thành ý tưởng và cung cấp theo những cách đổi mới, sáng tạo nhờ có sự hỗ trợ của công nghệ hiện đại)¹. Có nhiều cách

tiếp cận về chính phủ số (CPS), theo Ngân hàng Thế giới (WB): trong báo cáo phát triển thế giới năm 2016 về “lợi ích số” đã đưa ra một khung xây dựng CPS, trong đó thể chế, kỹ năng, hạ tầng số dùng chung là những nền tảng cơ bản nhằm tạo ra các giải pháp số cho chính phủ, doanh nghiệp và người dân. Các nền tảng số này kết hợp với tầm nhìn lãnh đạo và chiến lược số sẽ tận dụng được các lợi ích số dựa trên nền tảng việc làm và dịch vụ². Theo OECD: CPS là việc sử dụng các công

* TS, Học viện Hành chính Quốc gia

** ThS, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

nghe số như một phần thiết yếu trong các chiến lược hiện đại hóa chính phủ để tạo ra các giá trị công. Quá trình này dựa trên một hệ sinh thái CPS bao gồm các tác nhân liên quan đến chính phủ, các tổ chức phi chính phủ, doanh nghiệp, tổ chức xã hội và người dân, thúc đẩy sự tạo ra và truy cập dữ liệu, dịch vụ và nội dung thông qua sự tương tác với chính phủ³. Tổ chức Tư vấn công nghệ thông tin Gartner (Mỹ): CPS là chính phủ được thiết kế và vận hành nhằm tận dụng dữ liệu số để tối ưu hóa, chuyển đổi và tạo ra các dịch vụ của chính phủ⁴.

Tại Việt Nam, chính phủ điện tử (CPĐT) là tin học hóa các quy trình đã có và CPS là cung cấp các dịch vụ mới theo nhu cầu của người dân và doanh nghiệp, đặc biệt chú ý dịch vụ mới. CPĐT tập trung vào dịch vụ công trực tuyến (tức là những dịch vụ công mà chúng ta đã cung cấp rất nhiều năm nay). CPS thì chuyển mọi hoạt động của Chính phủ trên môi trường số và hoạt động dựa nhiều trên dữ liệu và cung cấp thêm các dịch vụ mới. CPĐT thì chủ yếu sử dụng công nghệ thông tin. Còn CPS thì sử dụng công nghệ số, nhất là các công nghệ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0⁵. Vậy, CPS là việc dùng các công nghệ số như một phần của các chiến lược hiện đại hóa chính phủ để tạo ra các giá trị cho cộng đồng. Cốt lõi của CPS là việc sử dụng dữ liệu, kết nối và tính toán để chuyển đổi quy trình kinh doanh, hạ tầng công nghệ và thay đổi dịch vụ cho công dân, doanh nghiệp và quản lý điều hành của Chính phủ.

Để tận dụng cơ hội mà cách mạng công nghiệp 4.0 đem lại, ngày 27/9/2019, Ban Chấp hành Trung ương Đảng đã ban hành Nghị quyết số 52-NQ/TW về một số chủ trương của Đảng, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Triển khai chủ trương của Đảng, ngày 03/6/2020, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến

năm 2025, định hướng đến năm 2030. Tiếp đến ngày 15/6/2021, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 942/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển CPĐT hướng tới CPS giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030 với mục tiêu đưa Việt Nam thuộc nhóm 50 quốc gia dẫn đầu vào năm 2025 và nhóm 30 quốc gia dẫn đầu vào năm 2030⁶.

2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức, viên chức hiện nay và những cơ hội, thách thức tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức, viên chức trong môi trường chính phủ số

a. Thực trạng tạo động lực làm việc trong cán bộ, công chức, viên chức hiện nay

Động lực làm việc (ĐLLV) là sự thúc đẩy con người làm việc hăng say, giúp họ phát huy những sức mạnh tiềm ẩn bên trong, vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Trong phạm vi cơ quan nhà nước, ĐLLV được hiểu là sự thúc đẩy khiến cho người cán bộ, công chức, viên chức (CBCCV) làm việc hăng say, hướng mọi nỗ lực vào việc hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất. ĐLLV được cấu thành bởi ba thành tố chính là *cường độ* (mức độ nỗ lực), *định hướng* (hướng tới lợi ích của tổ chức), *thời gian* (sự bền bỉ, dẻo dai) và được biểu hiện dưới nhiều khía cạnh khác nhau, như: sự nhiệt tình, chăm chỉ, sự bền bỉ... Tạo ĐLLV phải xuất phát từ nhu cầu, lợi ích của CBCCV, với hệ thống giải pháp đồng bộ, hướng tới việc thỏa mãn những mong muốn chính đáng, tạo sự phấn khởi, hăng say, nỗ lực hoàn thành công việc một cách tốt nhất của CBCCV.

Thực trạng việc tạo ĐLLV cho CBCCV hiện nay đã và đang diễn ra trong một môi trường có nhiều thuận lợi: đó là sự ổn định về chính trị đất nước; kinh tế tăng trưởng cao so với khu vực và thế giới; đời sống Nhân dân, trong đó có CBCCV từng bước được cải thiện; tiếp tục đẩy mạnh cải cách hành chính; tăng cường đấu tranh phòng, chống tham

những, tiêu cực; đổi mới phương thức lãnh đạo, quản lý (LDQL); thúc đẩy chuyển đổi số (CDS) và đổi mới, sáng tạo; hoàn thiện quy trình quản lý, phương thức đánh giá và sử dụng CBCCV. Bên cạnh những thuận lợi đó, trong thực tế việc tạo ĐLLV cho CBCCV cũng đang gặp nhiều bất cập: sự thiếu hoàn thiện và đồng bộ về thể chế, chính sách; sự thiếu gương mẫu, công bằng, khách quan trong quản lý của một bộ phận cán bộ LDQL; môi trường làm việc chưa thực sự minh bạch; đời sống vật chất, tinh thần của CBCCV còn gặp nhiều khó khăn. Những hạn chế này ảnh hưởng không nhỏ đến ĐLLV, kéo giảm sự nhiệt tình, sáng tạo, năng suất lao động, sự đóng góp của CBCCV. Đơn cử thời gian qua, tình trạng CBCCV bỏ việc tăng cao bất thường ở nhiều địa phương nhất là ở TP. Hồ Chí Minh gây ra những xáo trộn, thiếu hụt về nhân lực, ảnh hưởng không tốt đến việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ, gây tâm lý bất ổn cho xã hội chính là hệ quả trực tiếp của môi trường phức tạp. Điều đáng quan tâm là trong số CBCCV nghỉ việc có cả bác sỹ, LDQL cấp sở. Những con số phản ánh hiện tượng bất thường này đặt ra không chỉ cho TP. Hồ Chí Minh mà còn nhiều địa phương khác.

Cùng với tình trạng nghỉ việc hàng loạt, một vấn đề nữa cũng không thể xem nhẹ, đó là tâm lý “giữ an toàn”, “sợ trách nhiệm” của một bộ phận CBCCV, trong đó có cán bộ đang LDQL. Tình trạng “né trách nhiệm”, sống “giữ mình” đã đi ngược lại với tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, dám đổi mới sáng tạo vì việc công mà Đảng và Nhà nước đang thúc đẩy; làm giảm động lực, ý chí, sự gương mẫu, ảnh hưởng đến hiệu quả thực thi công vụ và trách nhiệm phục vụ Nhân dân, cản trở quá trình tạo động lực làm việc.

b. Cơ hội và thách thức tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức, viên chức trong môi trường số

Một là, về cơ hội: (1) CPS, kinh tế số giúp tăng cường nguồn lực phát triển đất nước,

cải thiện đời sống CBCCV. (2) CPS thúc đẩy cải cách hành chính mạnh mẽ hơn. (3) Sự thay đổi trong tư duy, phong cách lãnh đạo, quản lý. (4) Sự hài lòng của người dân và xã hội trong việc thụ hưởng các dịch vụ công có chất lượng

Hai là, về thách thức: (1) Áp lực công việc trong môi trường số. (2) Sự thay đổi trong tư duy và thực tiễn quản lý không theo kịp yêu cầu của thời đại số. (3) Sự lệ thuộc công nghệ làm suy giảm nhân tố con người. (4) Bản sắc văn hóa, truyền thống dân tộc có nguy cơ bị nhạt phai.

3. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong môi trường số

Thứ nhất, tập trung phát triển kinh tế, tăng thu nhập, nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho CBCCV.

Kinh tế là trụ cột, là nền tảng cho mọi quốc gia. Với Việt Nam, để hiện thực hóa mục tiêu “dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng, văn minh”, Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII tiếp tục khẳng định: “phát triển kinh tế - xã hội là trung tâm, xây dựng Đảng là then chốt, phát triển văn hóa là nền tảng tinh thần, bảo đảm an ninh, quốc phòng là trọng yếu, thường xuyên”⁷, như vậy, trong mối quan hệ với các lĩnh vực quan trọng khác thì phát triển kinh tế luôn được xác định là nhiệm vụ trung tâm, đó không chỉ thể hiện tầm quan trọng của kinh tế đối với sự phát triển của đất nước mà còn thể hiện sự quan tâm của Đảng và Nhà nước đối với nhiệm vụ đặc biệt quan trọng này hướng tới mục tiêu, lộ trình “đến năm 2045 nước ta là nước phát triển, thu nhập cao”⁸, vừa là điều kiện tiên quyết để tăng thu nhập, nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho Nhân dân, trong đó có đội ngũ CBCCV.

Tập trung phát triển kinh tế để có điều kiện thực hiện cải cách tiền lương theo hướng tính đúng, tính đủ, trả lương theo vị trí việc làm, hiệu quả công việc, bảo đảm CBCCV

không chỉ sống được bằng lương mà còn phải sống tốt, có tích lũy, đồng thời, đẩy lùi “tham nhũng vặt”, rút ngắn khoảng cách giữa khu vực công và khu vực tư, giữ chân người tài; hạn chế tình trạng bỏ việc hoặc vô cảm, né trách nhiệm, giúp CBCCVC có động lực, toàn tâm, toàn ý gắn bó với công việc. Cần tận dụng mọi lợi thế của cách mạng công nghiệp 4.0, đẩy mạnh CDS, xây dựng CPS, kinh tế số, áp dụng công nghệ số trong quản trị quốc gia, lấy khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và CDS làm động lực cho tăng trưởng và phát triển kinh tế, tuy nhiên, phát triển kinh tế phải gắn với bảo vệ môi trường, bảo đảm an sinh và công bằng xã hội.

Thứ hai, đổi mới tư duy và phương pháp tạo động lực cho CBCCVC.

Tạo động lực trong môi trường số thực sự là một thách thức cho các nhà LDQL, do vậy, để đạt hiệu quả cần phải đổi mới cả nhận thức và cách làm. Về phía LDQL, trong thực tế nhiều người nghĩ rằng tạo động lực là thể hiện sự “quan tâm” và ở một khía cạnh nào đó là sự “ban phát” (kiểu xin cho) của cấp trên cho cấp dưới, là “quyền” của LDQL mà không nghĩ rằng đó là trách nhiệm đương nhiên thuộc chức năng nhiệm vụ của mình, suy nghĩ đó thật sai lầm, hơn nữa nếu là một sự quan tâm, ban phát thì khó tránh khỏi sự bất bình đẳng, thiếu công bằng.

Cần có cách nhìn mới về mối quan hệ này, thay vì mối quan hệ giữa chủ thể quản lý (nhà quản lý) - đối tượng quản lý CBCCVC bằng mối quan hệ định hướng, dẫn dắt - chủ động thực hiện nhằm xác định lại vị thế, thu hẹp khoảng cách, tạo sự gắn gũi, gắn kết để dễ nắm bắt tâm tư, nguyện vọng, nhu cầu, mong muốn, động cơ, thái độ, làm cơ sở cho tạo động lực. Thay vì phương thức “mệnh lệnh” - “chấp hành” một cách cứng nhắc, thụ động bằng việc mạnh dạn trao quyền để tăng tính chủ động, sáng tạo cho CBCCVC tự quyết định, tự chịu trách nhiệm, đi đôi với tăng cường kiểm tra giám sát, lấy hiệu quả công việc làm thước đo để định mọi giá trị.

Về phía CBCCVC cần có cái nhìn linh hoạt hơn về nhu cầu, lợi ích, khi thu nhập được nâng cao, đời sống được cải thiện. Cùng với việc đổi mới cách nghĩ là thay đổi cách làm, cái khó trong tạo động lực cho CBCCVC là xác định được nhu cầu, mong muốn thực sự của CBCCVC, trong khi nhu cầu lại luôn thay đổi, hơn nữa đây lại là khu vực công, do đó, cần phải định hướng nhu cầu và bắt đầu từ nhu cầu, lợi ích của CBCCVC, cá thể hóa nhu cầu, lợi ích của từng chủ thể, gắn với công việc, tránh động viên, hứa hẹn chung chung, phải đồng bộ hóa từ thể chế chính sách, quy định đến các biện pháp về kinh tế, chính trị, tổ chức, môi trường, công nghệ, coi trọng “yếu tố bên trong” và bảo đảm tính liên tục, công khai, minh bạch. Tạo động lực đi liền với quản lý tốt áp lực và lấy hiệu quả công việc để đánh giá động lực của CBCCVC

Thứ ba, nâng cao năng lực đội ngũ CBCCVC.

Trong tạo động lực làm việc, CBCCVC vừa là chủ thể, vừa là đối tượng. Thời đại ngày nay “sự thay đổi” cũng như “xu hướng nghề nghiệp” đang diễn ra phức tạp, yêu cầu của công việc ngày càng cao, tính cạnh tranh ngày càng lớn... Do đó, CBCCVC ngoài sự khẩn cấp, trách nhiệm, nghiêm túc, kỷ luật, cần phải có phẩm chất và năng lực vượt trội, linh hoạt, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, có khả năng làm chủ công nghệ mới, công khai, minh bạch, thực hiện trách nhiệm giải trình, lấy hiệu quả công việc và sự hài lòng của người dân làm mục tiêu cao nhất đây thực sự là một thách thức, muốn vậy phải nâng cao năng lực cho họ và sử dụng họ một cách hiệu quả.

Việc nâng cao năng lực cho CBCCVC cần được tiến hành ở cả 2 cấp độ, *trước hết là cấp độ tổ chức*, cần đánh giá đúng thực trạng đội ngũ, xác định rõ phẩm chất, năng lực, điểm mạnh, điểm yếu của từng vị trí để đưa vào quy hoạch, kế hoạch trên cơ sở mục tiêu, định hướng của tổ chức, sử dụng đồng bộ nhiều hình thức như thông qua các lớp đào tạo, bồi dưỡng để cập nhật, trang bị, nâng cao

kiến thức, kỹ năng, phương pháp làm việc; thông qua việc điều động, luân chuyển để CBCCVC được rèn luyện, trưởng thành hoặc thông qua hình thức giao việc mới để được trải nghiệm, thử thách... Ở cấp độ cá nhân, bản thân CBCCVC phải luôn có ý thức tự trau dồi, có tinh thần ham học hỏi, cầu thị, lấy tự đào tạo là chính, khi tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch phải xác định đúng mục đích “học để làm việc”. Với tư duy đầu tư cho con người là đầu tư chiến lược, quan trọng, cần lựa chọn những cơ sở trong và ngoài nước thực sự chất lượng, cử người học đúng đối tượng, nội dung học tập phải thiết thực phục vụ công việc cũng như yêu cầu CDS, CPS, quản trị quốc gia số... để những người sau khi được ĐTBĐ, được điều động luân chuyển hoặc thử thách công việc mới, phẩm chất, năng lực của họ được nâng cao, tương thích với yêu cầu nhiệm vụ, đủ khả năng hoàn thành công việc được giao với hiệu quả cao nhất.

Thứ tư, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác.

Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng trong tạo động lực cho CBCCVC và CDS, CPS là cơ hội để môi trường làm việc được cải thiện, ở nhiều quốc gia môi trường làm việc còn được đánh giá cao hơn yếu tố vật chất (lương, thưởng) cũng như nhận được sự quan tâm nhiều hơn của công chức. Môi trường làm việc bao gồm sự thông thoáng, đồng bộ, rõ ràng về thể chế, thủ tục hành chính; sự gương mẫu, năng lực, phẩm chất của LĐQL với phong cách lãnh đạo khoa học, vì dân; sự thân thiện, cởi mở, hợp tác trong các mối quan hệ nội tại; sự công bằng, khách quan trong thực hiện trách nhiệm và thụ hưởng thành quả; sự minh bạch, hiệu quả trong sử dụng các nguồn lực chung; năng lực tổ chức các hoạt động tập thể; điều kiện cơ sở vật chất đáp ứng yêu cầu công việc; văn hóa “vì công việc”, tinh thần đoàn kết, yêu thương và lan tỏa... môi trường làm việc tốt giúp CBCCVC phấn khởi, không ngại khó khăn, sẵn sàng

nhận nhiệm vụ, thúc đẩy lòng nhiệt tình, sự đam mê sáng tạo, nỗ lực hoàn thành công việc với năng suất, chất lượng, hiệu quả cao, tạo niềm tin để họ yên tâm gắn bó lâu dài với tổ chức, cảm thông chia sẻ trước những khó khăn của tổ chức và sẵn sàng hành động một cách có trách nhiệm vì sự tồn tại và phát triển tổ chức.

Rõ ràng, trong bối cảnh đầy biến động và áp lực, một môi trường làm việc thân thiện, hợp tác là hết sức cần thiết và là cơ sở quan trọng để CBCCVC có động lực thực hiện nhiệm vụ. Để có được môi trường làm việc tốt, cần đẩy mạnh CDS, xây dựng CPS theo tinh thần Quyết định số 942/QĐ-TTg, đồng thời đề cao các yếu tố bên ngoài, phẩm chất và năng lực truyền cảm hứng, tạo động lực của LĐQL, vừa phát huy ý thức cũng như tinh thần trách nhiệm, chủ động, tự giác, nỗ lực hợp tác của mọi người trong tổ chức, có như vậy, môi trường làm việc mới tạo được niềm vui mỗi ngày, cơ quan, tổ chức mới thực sự là ngôi nhà ấm áp để họ yên tâm dành thời gian, công sức, trí tuệ, gửi gắm niềm tin, quá trình cống hiến và trưởng thành trọn đời của họ. □

Chú thích:

1, 3. The OECD Digital Government performance survey 2014. *Glossary: Key working definitions and terms*. <https://www.oecd.org>, truy cập ngày 11/9/2022.

2. *World Development Report 2016: Digital Dividends*. <https://www.worldbank.org>, truy cập ngày 11/9/2022.

4. *What Is Digital Government?* <https://www.gartner.com>, truy cập ngày 11/9/2022.

5. *Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông phân tích về chính phủ điện tử và chính phủ số*. <https://tuyenquangtv.vn>, truy cập ngày 11/9/2022.

6. *Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chiến lược phát triển chính phủ điện tử hướng tới chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025 định hướng đến năm 2030*.

7, 8. Đảng Cộng sản Việt Nam. *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII. Tập I*. H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2021, tr. 46, 47.