

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN THỊ KIM HUẾ

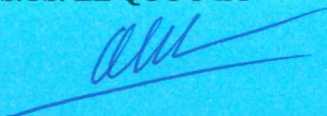
**THẺ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH
TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC
Ở VIỆT NAM**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: KINH TẾ CHÍNH TRỊ
Mã số: 9310102**

HÀ NỘI - 2026

Công trình được hoàn thành tại:
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. LÊ QUỐC LÝ**



Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

**Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp
Học viện, tại: Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

Vào hồigiờ, ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu thêm luận án tại:

- Thư viện quốc gia
- Thư viện Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Động lực làm việc của công chức là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả hoạt động của nền công vụ. Mặc dù Việt Nam đã triển khai nhiều cải cách thể chế công vụ nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả thực thi công vụ, song các biểu hiện như làm việc cầm chừng, né tránh trách nhiệm, sợ sai và hạn chế đổi mới vẫn còn tồn tại. Thực tiễn đó cho thấy các cải cách hiện nay chưa tạo được động lực làm việc mạnh mẽ và bền vững cho đội ngũ công chức.

Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận động lực công chức từ góc độ tâm lý học và quản trị nhân sự, tập trung vào các yếu tố như nhu cầu, tiền lương, khen thưởng hoặc môi trường làm việc, nhưng chưa lý giải đầy đủ vai trò của thể chế trong việc định hình kỳ vọng và động lực làm việc của công chức. Dưới góc độ kinh tế chính trị thể chế, động lực làm việc không chỉ phụ thuộc vào lợi ích mà công chức được hưởng mà còn phụ thuộc vào mức độ công bằng, minh bạch và khả năng bảo đảm các lợi ích đó thông qua hệ thống thể chế công vụ.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn, góp phần làm rõ cơ chế tác động của thể chế đến động lực làm việc của công chức, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học cho việc hoàn thiện thể chế công vụ ở Việt Nam hiện nay.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Luận án nhằm làm rõ cơ sở khoa học của thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức, từ đó đề xuất định hướng hoàn thiện thể chế này ở Việt Nam.

Để đạt được mục tiêu trên, luận án thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu: (i) tổng quan tình hình nghiên cứu và xác định khoảng trống nghiên cứu; (ii) xây dựng cơ sở lý luận về thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức; (iii) phân tích, đánh giá thực trạng thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam; (iv) đề xuất quan điểm và giải pháp hoàn thiện thể chế trong giai đoạn tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức và cơ chế tác động của thể chế đến động lực làm việc của công chức.

Phạm vi nghiên cứu tập trung vào đội ngũ công chức trong hệ thống hành chính nhà nước ở Việt Nam; nội dung nghiên cứu tập trung vào các thể chế bảo đảm lợi ích vật chất, phát triển nghề nghiệp và lợi ích tinh thần và giá trị công của công chức; thời gian nghiên cứu chủ yếu giai đoạn 2011 - 2025.

4. Cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu và khung phân tích

Luận án được thực hiện trên cơ sở phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng, chủ nghĩa duy vật lịch sử và lý luận kinh tế chính trị Mác - Lênin về lợi ích và quan hệ lợi ích. Đồng thời, luận án kế thừa có chọn lọc lý thuyết thể chế, lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết công bằng và các nghiên cứu về động lực phụng sự công.

Các phương pháp nghiên cứu chủ yếu được sử dụng gồm: phương pháp trừu tượng hóa khoa học, phân tích - tổng hợp, thống kê, so sánh, nghiên cứu tài liệu, phương pháp lịch sử.

Khung phân tích được xây dựng trên cách tiếp cận kinh tế chính trị thể chế, coi động lực làm việc của công chức là kết quả của cơ chế phân bổ và bảo đảm lợi ích trong khu vực công. Công chức được xem là chủ thể hành động trong khuôn khổ các quan hệ lợi ích và các ràng buộc thể chế. Theo đó, thể chế tác động đến động lực làm việc không trực tiếp mà thông qua quá trình hình thành lợi ích kỳ vọng từ lợi ích được thể chế bảo đảm và độ tin cậy thể chế. Chuỗi tác động được phân tích như sau: Thể chế → Lợi ích được thể chế bảo đảm và Độ tin cậy thể chế → Lợi ích kỳ vọng → Động lực làm việc.

5. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu chủ yếu sau:

(1) Thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức là gì và bao gồm những nội dung cơ bản nào?

(2) Thể chế tác động đến động lực làm việc của công chức thông qua cơ chế nào?

(3) Thực trạng thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam hiện nay như thế nào; những kết quả, hạn chế và nguyên nhân chủ yếu là gì?

(4) Cần hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam theo những quan điểm và giải pháp nào trong giai đoạn tới?

6. Mệnh đề nghiên cứu

Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết và xây dựng khung phân tích, luận án đề xuất các mệnh đề nghiên cứu sau:

Mệnh đề 1 (M1). Mức độ hoàn thiện của thể chế bảo đảm lợi ích có ảnh hưởng tích cực đến khả năng hiện thực hóa lợi ích và độ tin cậy thể chế.

Mệnh đề 2 (M2). Lợi ích được thể chế bảo đảm và độ tin cậy thể chế có ảnh hưởng tích cực đến quá trình hình thành lợi ích kỳ vọng của công chức.

Mệnh đề 3 (M3). Lợi ích kỳ vọng có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của công chức.

Mệnh đề 4 (M4). Sự suy giảm động lực làm việc làm gia tăng xu hướng hành vi phòng thủ trong thực thi công vụ.

7. Cách tiếp cận nghiên cứu

Luận án tiếp cận động lực làm việc của công chức từ góc độ kinh tế chính trị về thể chế. Theo đó, công chức được xem là chủ thể hành động trong hệ thống các quan hệ lợi ích và các ràng buộc thể chế; động lực làm việc được hình thành thông qua sự tương tác giữa lợi ích, kỳ vọng và môi trường thể chế. Cách tiếp cận này cho phép phân tích động lực làm việc không chỉ từ góc độ cá nhân mà còn từ góc độ cấu trúc thể chế và cơ chế phân bổ lợi ích trong khu vực công.

8. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án

Về mặt lý luận, luận án góp phần bổ sung nghiên cứu về động lực làm việc của công chức từ góc độ kinh tế chính trị về thể chế, nhấn mạnh vai trò của các yếu tố thể chế trong việc hình thành động lực

làm việc của công chức. Qua đó, luận án mở rộng cách tiếp cận đối với động lực công vụ vốn chủ yếu được lý giải từ các yếu tố tâm lý, hành vi tổ chức và quản trị công.

Về mặt thực tiễn, luận án góp phần cung cấp cơ sở tham khảo cho việc hoàn thiện thể chế công vụ ở Việt Nam theo hướng không chỉ từ góc độ ban hành chính sách mà còn từ khả năng tạo lập mối liên hệ đáng tin cậy giữa nỗ lực - kết quả - lợi ích trong nền công vụ, giữa thể chế và thực thi, qua đó góp phần nhận diện các điểm nghẽn thể chế ở khu vực công hiện nay.

9. Điểm mới về phương pháp và cách tiếp cận

Về mặt lý luận

Thứ nhất, luận án tiếp cận động lực làm việc của công chức dưới góc độ kinh tế chính trị về thể chế, qua đó bổ sung cách lý giải động lực công vụ không chỉ từ các yếu tố tâm lý, hành vi tổ chức hoặc quản trị công mà còn từ cấu trúc phân bổ và bảo đảm lợi ích.

Thứ hai, luận án đề xuất khung phân tích về cơ chế tác động của thể chế đến động lực làm việc của công chức theo chuỗi logic: Thể chế → Lợi ích được thể chế bảo đảm và Độ tin cậy thể chế → Lợi ích kỳ vọng → Động lực làm việc. Khung phân tích này góp phần làm rõ vai trò của các yếu tố thể chế trong quá trình hình thành động lực làm việc của công chức dưới góc độ kinh tế chính trị.

Thứ ba, luận án làm rõ vai trò của lợi ích kỳ vọng trong quá trình hình thành động lực làm việc của công chức. Trên cơ sở đó, luận án chỉ ra rằng tác động của thể chế đến động lực làm việc không diễn ra trực tiếp mà thông qua quá trình chuyển hóa lợi ích được thể chế bảo đảm thành lợi ích kỳ vọng.

Về mặt thực tiễn

Thứ tư, trên cơ sở phân tích thực trạng thể chế công vụ ở Việt Nam, luận án góp phần chỉ ra rằng hạn chế trong tạo động lực làm việc cho công chức không chủ yếu xuất phát từ sự thiếu hụt các lợi ích được thể chế quy định mà từ khoảng cách giữa lợi ích được thể chế bảo đảm và lợi ích kỳ vọng của công chức. Khoảng cách này phản ánh những hạn chế về tính phù hợp, công bằng, minh bạch, nhất quán và khả năng dự báo của thể chế bảo đảm lợi ích, làm suy giảm độ tin cậy thể chế, từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức.

10. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục công trình khoa học của tác giả, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, luận án gồm bốn chương:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.

Chương 2. Lý luận và thực tiễn về thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức.

Chương 3. Thực trạng thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc của công chức ở Việt Nam.

Chương 4. Quan điểm và giải pháp hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

Các nghiên cứu nước ngoài đã tiếp cận động lực làm việc của công chức từ nhiều góc độ khác nhau: (i) *Nhóm nghiên cứu về lợi ích và thể chế* (Marx, North, Stigler, Peltzman) khẳng định hành vi của các chủ thể chịu ảnh hưởng bởi cấu trúc lợi ích và các quy tắc thể chế. (ii) *Nhóm nghiên cứu về động lực làm việc* (Maslow, Herzberg, Vroom, Adams) nhấn mạnh vai trò của nhu cầu, kỳ vọng, công bằng và cơ chế khuyến khích trong hình thành động lực. (iii) *Nhóm nghiên cứu về động lực phụng sự công* (PSM) (Perry & Wise, Vandenabeele) cho rằng động lực công chức không chỉ xuất phát từ lợi ích vật chất mà còn từ giá trị công và tinh thần phục vụ xã hội. (iv) *Nhóm nghiên cứu về thể chế và hành vi công vụ* (North, Scott, March & Olsen, Jensen & Meckling, Moe) chỉ ra rằng thể chế có vai trò định hình kỳ vọng, hành vi và trách nhiệm của công chức thông qua các cơ chế giám sát, khuyến khích và trách nhiệm giải trình. (v) *Nhóm nghiên cứu về thể chế công vụ hiện đại* (OECD, World Bank và các nghiên cứu về NPM, NPS, NPG) nhấn mạnh vai trò của cải cách, phát triển nghề nghiệp, đánh giá kết quả thực thi và kiểm soát quyền lực trong duy trì động lực làm việc của công chức.

Các nghiên cứu trong nước chủ yếu tập trung vào các yếu tố tạo động lực làm việc cho công chức như tiền lương, thu nhập, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, đào tạo, đánh giá và sự công bằng trong tổ chức. Một số nghiên cứu cũng đề cập đến vai trò của thể chế, kiểm soát quyền lực và trách nhiệm giải trình đối với hành vi công vụ. Các công

trình này đã cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng cho cải cách công vụ và cải cách hành chính ở Việt Nam. Tuy nhiên, phần lớn vẫn tiếp cận từ góc độ quản trị nhân lực, hành vi tổ chức hoặc hành chính công.

1.2. GIÁ TRỊ KẾ THỪA VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

Luận án kế thừa các lý thuyết về lợi ích, thể chế, động lực làm việc, động lực phụng sự công và quản trị công hiện đại để nghiên cứu động lực công chức. Đối với trường hợp công chức Việt Nam, các vấn đề này chưa được nghiên cứu một cách hệ thống dưới góc độ kinh tế chính trị thể chế. Cụ thể:

Thứ nhất, chưa làm rõ cơ chế mà thông qua đó thể chế định hình kỳ vọng và hành vi của công chức.

Thứ hai, chưa phân tích đầy đủ vai trò của độ tin cậy thể chế và cơ chế bảo vệ công chức đối với động lực làm việc.

Thứ ba, chưa lý giải rõ quá trình chuyển hóa từ lợi ích được thể chế bảo đảm thành lợi ích kỳ vọng và động lực làm việc.

Chương 2

LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

2.1. KHÁI NIỆM, ĐẶC ĐIỂM VÀ VAI TRÒ CỦA THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

2.1.1 Khái niệm

Công chức là chủ thể trực tiếp thực thi quyền lực nhà nước trong các cơ quan hành chính nhà nước, chịu sự điều chỉnh của thể chế công vụ và được bảo đảm lợi ích chủ yếu thông qua các cơ chế phân bổ của Nhà nước. Hành vi và động lực làm việc của công chức

không chỉ chịu tác động bởi yếu tố cá nhân mà còn bởi môi trường thể chế công vụ.

Lợi ích của công chức là sự phản ánh các nhu cầu vật chất, tinh thần và phát triển nghề nghiệp được hiện thực hóa thông qua các quan hệ kinh tế - xã hội và cơ chế phân phối của Nhà nước. Lợi ích này bao gồm tiền lương, thu nhập, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận, uy tín xã hội và giá trị phụng sự công.

Động lực làm việc của công chức là mức độ sẵn sàng và cam kết đầu tư năng lực, nỗ lực và trách nhiệm nhằm thực hiện nhiệm vụ công.

Thể chế là hệ thống các quy tắc chính thức, các chuẩn mực phi chính thức và cơ chế thực thi có vai trò định hình kỳ vọng và hành vi của các chủ thể. Trong phạm vi luận án, thể chế không được hiểu đồng nhất với pháp luật, chính sách hoặc các quy định hành chính riêng lẻ mà còn bao gồm cả các chuẩn mực nghề nghiệp, văn hóa công vụ, niềm tin thể chế và các quy tắc hành vi có ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức.

Thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức là tổng thể các quy tắc, chuẩn mực và cơ chế thực thi do Đảng và Nhà nước thiết lập hoặc thừa nhận nhằm xác lập, phân bổ, bảo vệ và hiện thực hóa các lợi ích vật chất, nghề nghiệp, tinh thần và giá trị công của công chức; qua đó hình thành lợi ích kỳ vọng, tạo lập, duy trì và thúc đẩy động lực làm việc của công chức.

Độ tin cậy thể chế phản ánh mức độ công chức tin tưởng rằng các quy tắc, cam kết và cơ chế bảo đảm lợi ích sẽ được chuyển hóa thành lợi ích mà công chức thực sự kỳ vọng đạt được. Độ tin cậy thể chế

được phản ánh chủ yếu thông qua tính công bằng, minh bạch, nhất quán trong thực thi và khả năng dự báo của thể chế.

Lợi ích kỳ vọng là mức độ mà công chức tin rằng năng lực, nỗ lực và kết quả thực thi công vụ có thể được chuyển hóa thành các lợi ích thực tế trong một môi trường thể chế nhất định. Lợi ích kỳ vọng vừa phụ thuộc vào lợi ích được thể chế bảo đảm, vừa phụ thuộc vào độ tin cậy thể chế. Đây là mắt xích trung gian giữa thể chế và động lực làm việc.

Hành vi phòng thủ là xu hướng lựa chọn các phương án thực thi công vụ có mức độ rủi ro thấp nhằm giảm thiểu trách nhiệm cá nhân trước các bất định thể chế; biểu hiện qua việc ưu tiên an toàn thủ tục, né tránh trách nhiệm, đùn đẩy công việc và hạn chế đổi mới.

2.1.2. Đặc điểm và vai trò của thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức

03 đặc điểm cơ bản là tính định hướng lợi ích, tính tạo lập kỳ vọng, tính phụ thuộc vào độ tin cậy thể chế.

05 vai trò của thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức gồm: Định hướng hành vi công vụ; Tạo lập lợi ích kỳ vọng và động lực làm việc; Bảo vệ lợi ích chính đáng của công chức; Thúc đẩy phối hợp và nâng cao hiệu quả tập thể; Kiểm soát rủi ro và điều tiết xung đột lợi ích

2.2. NỘI DUNG, TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

2.2.1 Nội dung

Kế thừa các nghiên cứu về động lực làm việc, động lực phụng sự

công và lý thuyết thể chế, luận án xác định ba nhóm nội dung cơ bản của thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức.

Thứ nhất, thể chế bảo đảm lợi ích vật chất: Nhóm thể chế này bao gồm các quy định về tiền lương, phụ cấp, phúc lợi. Đây là nền tảng tạo lập mức lợi ích tối thiểu, góp phần đáp ứng nhu cầu cơ bản và giảm bất định nghề nghiệp của công chức.

Thứ hai, thể chế bảo đảm phát triển nghề nghiệp theo năng lực. Nhóm thể chế này bao gồm thể chế quản lý theo vị trí việc làm, đánh giá, đào tạo, bổ nhiệm. Các cơ chế này tạo điều kiện để công chức chuyển hóa năng lực và kết quả thực thi thành lợi ích nghề nghiệp trong tương lai.

Thứ ba, thể chế bảo đảm lợi ích tinh thần và giá trị công. Nhóm thể chế này bao gồm các quy định về giá trị công, trách nhiệm giải trình, minh bạch, kiểm soát quyền lực, khen thưởng, ghi nhận thành tích và bảo vệ công chức thực hiện đúng chức trách. Đây là cơ sở để củng cố niềm tin thể chế và động lực phụng sự công.

2.2.2 Tiêu chí đánh giá

Luận án xây dựng hệ thống 05 tiêu chí đánh giá gồm:

(1) Tính phù hợp: Phản ánh mức độ thể chế có khả năng bảo đảm các lợi ích chính đáng của công chức và định hướng hành vi phù hợp với mục tiêu công vụ.

(2) Tính công bằng: Phản ánh mức độ tương xứng giữa năng lực, kết quả thực thi nhiệm vụ, trách nhiệm công vụ và lợi ích mà công chức nhận được. Thiếu công bằng sẽ làm suy giảm niềm tin, động lực làm việc và gia tăng hành vi phòng thủ.

(3) Tính minh bạch: Phản ánh mức độ rõ ràng, công khai và dễ tiếp cận của các quy định, tiêu chuẩn, quy trình và cơ chế bảo đảm lợi ích. Minh bạch giúp công chức củng cố lợi ích kỳ vọng và niềm tin vào thể chế.

(4) Tính nhất quán: Phản ánh mức độ các quy định và cơ chế bảo đảm lợi ích được áp dụng đồng đều, ổn định và không tùy tiện trong thực tiễn. Khi các quy tắc được thực thi nhất quán, công chức có cơ sở tin rằng năng lực và kết quả công tác sẽ được ghi nhận theo cùng một nguyên tắc, qua đó tăng động lực làm việc.

(5) Tính ổn định và khả năng dự đoán: Phản ánh mức độ ổn định của các quy tắc và khả năng giúp công chức dự báo được mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả thực thi công vụ với lợi ích có thể đạt được trong hiện tại và tương lai.

2.2.3 Các yếu tố tác động

Luận án xác định 06 nhóm yếu tố chủ yếu tác động đến quá trình hình thành, vận hành và hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức, gồm: Yếu tố lịch sử và văn hóa; Yếu tố chính trị; Phương thức quản trị công; Điều kiện kinh tế; Năng lực thiết kế và thực thi thể chế; Yêu cầu hội nhập quốc tế

2.3 KINH NGHIỆM QUỐC TẾ

Luận án tìm hiểu kinh nghiệm của 5 quốc gia như sau:

(1) Singapore: Xây dựng cơ chế gắn chặt năng lực, kết quả thực thi công vụ và lợi ích đạt được, qua đó nâng cao tính công bằng, minh bạch và động lực làm việc của công chức.

(2) Nhật Bản: Kết hợp giữa bảo đảm ổn định nghề nghiệp, phát

triển năng lực dài hạn và đề cao trách nhiệm, liêm chính để tạo động lực làm việc bền vững.

(3) Hàn Quốc: Tạo động lực cho công chức thông qua quản lý theo năng lực và kết quả, đồng thời tăng cường minh bạch, trách nhiệm giải trình và ứng dụng công nghệ trong quản trị công.

(4) Úc: Xây dựng nền công vụ dựa trên quản trị theo kết quả, phát triển năng lực và các giá trị công, bảo đảm hài hòa giữa động lực vật chất và động lực phụng sự công.

(5) Trung Quốc: Kết hợp giữa bảo đảm lợi ích vật chất, phát triển nghề nghiệp và tăng cường kỷ luật, kiểm soát quyền lực nhằm thúc đẩy động lực làm việc gắn với trách nhiệm công vụ.

Khái quát chung: Các quốc gia đều hướng tới việc thiết lập mối liên hệ chặt chẽ giữa năng lực, kết quả thực thi công vụ và lợi ích được thụ hưởng, qua đó nâng cao độ tin cậy thể chế và động lực làm việc của công chức. Từ đó, luận án rút ra 6 giá trị tham khảo cho Việt Nam:

1. Chuyển từ tư duy hoàn thiện quy định sang tư duy thiết kế cấu trúc khuyến khích
2. Nâng cao độ tin cậy thể chế thông qua việc bảo đảm tính minh bạch, công bằng và khả năng dự đoán của thể chế.
3. Hài hòa các quan hệ lợi ích trong khu vực công.
4. Xây dựng quản trị nhân sự công dựa trên năng lực và kết quả
5. Kết hợp hài hòa động lực vật chất và động lực tinh thần
6. Thực hiện cải cách công vụ nhất quán và dài hạn

Chương 3

THỰC TRẠNG VỀ THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC Ở VIỆT NAM

3.1. THỰC TRẠNG THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH VẬT CHẤT TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

Giai đoạn 2011-2025, thể chế bảo đảm lợi ích vật chất cho công chức ở Việt Nam đã có nhiều bước hoàn thiện quan trọng. Cơ chế tiền lương từng bước được điều chỉnh theo hướng nâng cao thu nhập, tăng khả năng bảo đảm an sinh và tạo sự ổn định nghề nghiệp; hệ thống phụ cấp ngày càng đa dạng hơn nhằm phản ánh điều kiện làm việc, trách nhiệm và đặc thù nghề nghiệp; các chế độ phúc lợi về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và chăm lo đời sống được mở rộng; đồng thời cơ chế tự chủ tài chính được tăng cường, tạo thêm dư địa cải thiện thu nhập cho công chức. Những thay đổi này góp phần nâng cao lợi ích vật chất, củng cố niềm tin của công chức vào cam kết cải cách của Nhà nước và duy trì sự ổn định của đội ngũ công vụ.

Tuy nhiên, hiệu quả tạo động lực của thể chế bảo đảm lợi ích vật chất vẫn còn nhiều hạn chế. Tiền lương chưa thực sự trở thành nguồn thu nhập chính bảo đảm đời sống của công chức; cơ chế trả lương vẫn chủ yếu dựa trên ngạch, bậc và thâm niên, trong khi việc trả lương theo vị trí việc làm, năng lực và kết quả thực thi công vụ triển khai còn chậm. Khoảng cách thu nhập giữa khu vực công và khu vực tư còn đáng kể, đặc biệt tại các địa bàn phát triển kinh tế, làm giảm khả năng cạnh tranh của nền công vụ trong thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao. Hệ thống phụ cấp còn phân tán, phức

tạp, chưa phản ánh đầy đủ giá trị công việc và mức độ trách nhiệm; trong khi các chế độ phúc lợi chủ yếu tập trung vào bảo đảm an sinh cơ bản, chưa được thiết kế như một công cụ chiến lược để tạo động lực, phát triển và giữ chân nguồn nhân lực.

Những hạn chế trên xuất phát từ nhiều nguyên nhân đan xen. Về khách quan, trình độ phát triển kinh tế, năng suất lao động xã hội, khả năng cân đối ngân sách và quy mô lớn của khu vực hưởng lương từ ngân sách nhà nước làm hạn chế nguồn lực dành cho cải cách tiền lương. Về thể chế, hệ thống dữ liệu nhân sự công, cơ chế xác định giá trị vị trí việc làm, đo lường hiệu suất và quản trị kết quả công vụ còn chưa hoàn thiện; đồng thời chưa hình thành được một chiến lược tổng thể về đãi ngộ và phúc lợi công vụ. Về thực thi, tư duy bình quân, cơ chế đánh giá công chức còn hạn chế và sự tồn tại của một số nguồn lợi ích ngoài cơ chế chính thức làm suy giảm hiệu quả của các công cụ tạo động lực vật chất.

Nhìn tổng thể, hạn chế cốt lõi của thể chế bảo đảm lợi ích vật chất không chỉ nằm ở mức lợi ích còn thấp mà chủ yếu ở chỗ chưa thiết lập được mối liên hệ đủ chặt chẽ giữa năng lực, kết quả thực thi công vụ và lợi ích mà công chức được thụ hưởng. Điều này làm suy giảm độ tin cậy thể chế, hạn chế sự hình thành lợi ích kỳ vọng, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc, khả năng thu hút nhân lực chất lượng cao và hiệu quả hoạt động của nền công vụ.

3.2. THỰC TRẠNG THỂ CHẾ BẢO ĐẢM PHÁT TRIỂN NGHIỆP NGHIỆP THEO NĂNG LỰC CỦA CÔNG CHỨC Ở VIỆT NAM.

Giai đoạn 2011-2025, thể chế bảo đảm phát triển sự nghiệp

công chức theo năng lực ở Việt Nam đã có những bước hoàn thiện quan trọng theo hướng quản lý nguồn nhân lực công dựa trên vị trí việc làm (VTVL), năng lực và kết quả thực thi công vụ. Năng lực từng bước được xác lập là tiêu chí trung tâm trong tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và bổ nhiệm công chức. Hệ thống VTVL được triển khai trên phạm vi toàn quốc; thể chế đánh giá công chức từng bước chuyển từ đánh giá hành chính sang đánh giá theo kết quả thực hiện nhiệm vụ; cơ chế bổ nhiệm ngày càng chú trọng tiêu chuẩn chức danh, năng lực và trách nhiệm giải trình; hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được định hướng theo yêu cầu VTVL và phát triển năng lực nghề nghiệp; đồng thời chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài được quan tâm hơn nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công chức. Những thay đổi này góp phần mở rộng cơ hội phát triển nghề nghiệp, tạo cơ sở để công chức kỳ vọng rằng năng lực, thành tích và quá trình phấn đấu nghề nghiệp sẽ được ghi nhận trong nền công vụ.

Tuy nhiên, khoảng cách giữa mục tiêu chính sách và thực tiễn thực thi vẫn còn khá lớn. Hệ thống VTVL chưa thật sự hoàn thiện và chưa trở thành căn cứ trung tâm của toàn bộ chu trình quản trị nhân sự công; việc liên thông giữa VTVL với tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, trả lương, quy hoạch và bổ nhiệm còn hạn chế. Cơ chế đánh giá công chức vẫn mang tính bình quân, tỷ lệ công chức được xếp loại hoàn thành tốt và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ luôn ở mức rất cao, làm giảm khả năng phân hóa theo mức độ đóng góp và hiệu quả công việc. Kết quả đánh giá chưa được sử dụng hiệu quả trong phân bổ cơ

hội nghề nghiệp, khen thưởng, đào tạo và bổ nhiệm. Trong khi đó, cơ chế bổ nhiệm vẫn chủ yếu vận hành theo phương thức hành chính truyền thống; thi tuyển cạnh tranh chưa được triển khai rộng rãi; đánh giá hiệu quả sau bổ nhiệm còn thiếu các tiêu chí đo lường kết quả đầu ra và trách nhiệm giải trình.

Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tuy được triển khai với quy mô lớn nhưng chưa thật sự gắn với nhu cầu năng lực của từng vị trí việc làm và yêu cầu thực tiễn của công vụ hiện đại. Nội dung đào tạo còn dàn trải, chậm cập nhật các năng lực mới như chuyển đổi số, quản trị dữ liệu, đổi mới sáng tạo; cơ chế đánh giá hiệu quả sau đào tạo còn hình thức và chưa gắn chặt với quy hoạch, sử dụng, bổ nhiệm công chức. Bên cạnh đó, chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài tuy đã được hoàn thiện hơn nhưng vẫn chưa tạo được lợi thế cạnh tranh đủ mạnh về thu nhập, môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp so với khu vực tư nhân, dẫn đến hiệu quả thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao còn hạn chế.

Những hạn chế trên bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân mang tính thể chế và tổ chức thực thi. Quá trình chuyển đổi từ nền công vụ chức nghiệp truyền thống sang mô hình quản lý dựa trên VTVL, năng lực và kết quả thực thi còn chậm; hệ thống đánh giá hiệu suất, cơ sở dữ liệu nhân sự và các công cụ quản trị dựa trên bằng chứng chưa hoàn thiện; việc phân cấp quản lý nhân sự và trách nhiệm giải trình chưa thật sự đồng bộ. Đồng thời, các chuẩn mực văn hóa tổ chức như tâm lý bình quân, coi trọng thâm niên, đề cao tính ổn định

và ngại cạnh tranh vẫn ảnh hưởng đáng kể đến việc sử dụng, đánh giá và phát triển công chức.

Nhìn tổng thể, hạn chế cốt lõi của thể chế phát triển sự nghiệp theo năng lực không nằm ở việc thiếu quy định mà ở chỗ chưa thiết lập được mối liên hệ đủ rõ ràng, nhất quán và đáng tin cậy giữa năng lực, kết quả thực thi công vụ với cơ hội phát triển nghề nghiệp. Điều này làm suy giảm độ tin cậy thể chế, hạn chế sự hình thành lợi ích kỳ vọng từ đầu tư vào năng lực và thành tích, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến động lực học tập, đổi mới, phát triển nghề nghiệp và khả năng thu hút, giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao trong nền công vụ

3.3. THỰC TRẠNG THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TINH THẦN VÀ GIÁ TRỊ CÔNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

Giai đoạn 2011-2025, thể chế bảo đảm lợi ích tinh thần và giá trị công đối với công chức ở Việt Nam đã có nhiều bước hoàn thiện quan trọng. Hệ thống thi đua, khen thưởng từng bước được đổi mới theo hướng đa dạng hóa các hình thức ghi nhận, kết hợp giữa lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần; cơ chế bảo vệ công chức trong thực thi công vụ từng bước được hình thành. Đồng thời, các giá trị công như liêm chính, trách nhiệm, phục vụ Nhân dân, công bằng và thượng tôn pháp luật ngày càng được thể chế hóa thông qua pháp luật, đạo đức công vụ, văn hóa công vụ và trách nhiệm nêu gương.

Các thiết chế bảo vệ giá trị công tiếp tục được củng cố thông qua hoàn thiện cơ chế trách nhiệm giải trình, kiểm soát xung đột lợi ích, kiểm soát quyền lực và phòng, chống tham nhũng. Những cải

cách này góp phần nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm và liêm chính trong hoạt động công vụ; đồng thời củng cố động lực phụng sự công và niềm tin của công chức vào các giá trị công.

Tuy nhiên, hiệu quả tạo động lực của các thể chế này vẫn còn nhiều hạn chế. Cơ chế khen thưởng chưa thực sự gắn với kết quả đầu ra và mức độ đóng góp thực chất; việc xét thành tích còn thiếu các tiêu chí đánh giá khách quan và độ tin cậy về tính công bằng; giá trị vật chất của nhiều hình thức khen thưởng còn thấp, chưa đủ sức khuyến khích đổi mới sáng tạo và nâng cao hiệu quả thực thi công vụ.

Bên cạnh đó, cơ chế bảo vệ công chức trong thực thi nhiệm vụ vẫn còn những bất cập. Việc phân định giữa rủi ro khách quan, sai sót nghề nghiệp và vi phạm trách nhiệm công vụ chưa thật sự rõ ràng; cơ chế bảo vệ người thực thi đúng pháp luật còn thiếu ổn định và nhất quán. Trong bối cảnh tăng cường kiểm soát quyền lực và xử lý trách nhiệm, nhiều công chức vẫn có xu hướng lựa chọn hành vi an toàn hoặc né tránh trách nhiệm để giảm thiểu rủi ro nghề nghiệp.

Việc chuyển hóa các giá trị công thành động lực làm việc cũng còn hạn chế. Khoảng cách giữa các giá trị được đề cao trong chính sách với thực tiễn thực thi công vụ vẫn tồn tại; trong khi các cơ chế ghi nhận, bảo vệ và khuyến khích các hành vi vì lợi ích công chưa đủ mạnh để tạo động lực nội sinh bền vững.

Những hạn chế trên xuất phát từ cả nguyên nhân thể chế và thực thi. Các cơ chế kiểm soát quyền lực và phòng, chống tham nhũng phát triển nhanh hơn các cơ chế khuyến khích và bảo vệ công chức; trong khi sự thay đổi của văn hóa tổ chức và các chuẩn mực công vụ diễn ra chậm

hơn sự thay đổi của thể chế chính thức. Điều này làm suy giảm độ tin cậy đối với các cơ chế ghi nhận và bảo vệ giá trị công, hạn chế khả năng chuyển hóa lợi ích tinh thần thành lợi ích kỳ vọng.

Nhìn tổng thể, hạn chế cốt lõi của thể chế bảo đảm lợi ích tinh thần và giá trị công không phải ở việc thiếu quy định mà ở chỗ chưa thiết lập được mối liên hệ đủ rõ ràng, đáng tin cậy giữa các hành vi vì lợi ích công với sự ghi nhận, tôn vinh và bảo vệ trong thực tiễn. Điều này làm cho các giá trị công chưa được chuyển hóa đầy đủ thành lợi ích kỳ vọng và động lực làm việc của công chức, đồng thời làm gia tăng xu hướng hành vi an toàn hoặc phòng thủ trong thực thi công vụ.

Chương 4

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

4.1. BỐI CẢNH VÀ YÊU CẦU HOÀN THIỆN THỂ CHẾ

Bối cảnh quốc tế và trong nước đang đặt ra những yêu cầu mới đối với nền công vụ và đội ngũ công chức. Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số, cạnh tranh chiến lược giữa các nước lớn, biến đổi khí hậu và các thách thức an ninh phi truyền thống làm gia tăng tính bất định của môi trường phát triển, đồng thời khiến chất lượng thể chế, năng lực quản trị và nguồn nhân lực chất lượng cao trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh quốc gia.

Đối với Việt Nam, yêu cầu đổi mới mô hình tăng trưởng, xây

dựng Nhà nước pháp quyền, đẩy mạnh chuyển đổi số, tinh gọn bộ máy và nâng cao hiệu quả quản trị quốc gia đang đặt ra áp lực ngày càng lớn đối với đội ngũ công chức. Trong bối cảnh đó, việc hoàn thiện thể chế công vụ theo hướng bảo đảm tốt hơn các lợi ích chính đáng của công chức, gắn trách nhiệm với quyền lợi, khuyến khích đổi mới sáng tạo và nâng cao động lực làm việc không chỉ là yêu cầu của quản trị nhân sự công mà còn là điều kiện quan trọng để nâng cao chất lượng thực thi thể chế, hiệu quả quản trị quốc gia và năng lực cạnh tranh của đất nước trong giai đoạn phát triển mới.

4.2. QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

Trên cơ sở lý luận của luận án và thực trạng được phân tích ở Chương 3, việc hoàn thiện thể chế cần quán triệt ba quan điểm cơ bản.

1) Hoàn thiện thể chế theo hướng quản trị công vụ dựa trên năng lực, kết quả thực thi, trách nhiệm công vụ và gắn kết chặt chẽ giữa nỗ lực - kết quả - lợi ích.

(2) Nâng cao chất lượng thể chế thông qua nâng cao độ tin cậy thể chế. Việc hoàn thiện thể chế không chỉ là hoàn thiện các quy định mà còn phải nâng cao tính phù hợp, minh bạch, công bằng, nhất quán và khả năng dự báo của thể chế.

(3) Xây dựng hệ thống khuyến khích công vụ dựa trên độ tin cậy thể chế, kết hợp hài hòa giữa lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần và giá trị công, đồng thời cân bằng giữa kiểm soát quyền lực với duy trì động lực thực thi công vụ chính đáng.

4.3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN THỂ CHẾ BẢO ĐẢM LỢI ÍCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÔNG CHỨC

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích vật chất: Tiếp tục đổi mới chính sách tiền lương theo hướng bảo đảm mức sống phù hợp với yêu cầu công vụ, từng bước thu hẹp khoảng cách giữa khu vực công và khu vực tư đối với các vị trí đòi hỏi trình độ chuyên môn cao. Đồng thời, tăng cường gắn kết giữa thu nhập với kết quả thực thi công vụ và mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Bên cạnh đó, tiếp tục hoàn thiện các chế độ phúc lợi, điều kiện làm việc và các chính sách hỗ trợ nhằm nâng cao mức độ an tâm nghề nghiệp của công chức.

Thứ hai, hoàn thiện thể chế phát triển nghề nghiệp theo năng lực. Tiếp tục hoàn thiện thể chế về vị trí việc làm, tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng và bổ nhiệm công chức theo hướng dựa trên năng lực và kết quả thực thi công vụ. Đổi mới công tác đánh giá công chức theo hướng thực chất, bảo đảm kết quả đánh giá trở thành căn cứ quan trọng trong sử dụng, đào tạo, bổ nhiệm và phát triển nghề nghiệp. Đồng thời, tạo lập môi trường cạnh tranh lành mạnh, minh bạch và bình đẳng trong tiếp cận các cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Thứ ba, hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích tinh thần, giá trị công và nâng cao độ tin cậy thể chế. Hoàn thiện các cơ chế ghi nhận, tôn vinh thành tích, khuyến khích đổi mới, sáng tạo và phát huy giá trị phụng sự công trong hoạt động công vụ. Đồng thời, hoàn thiện cơ chế bảo vệ công chức thực hiện đúng chức trách, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật, góp phần giảm tâm lý né tránh trách nhiệm và

hành vi phòng thủ trong thực thi công vụ.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế kiểm soát quyền lực gắn với tạo động lực làm việc. Nâng cao hiệu quả kiểm tra, giám sát và phòng, chống tham nhũng; đồng thời bảo đảm sự cân bằng giữa yêu cầu kiểm soát quyền lực với yêu cầu duy trì động lực làm việc và khuyến khích đổi mới trong khu vực công. Hoàn thiện các cơ chế trách nhiệm giải trình, công khai, minh bạch và xử lý vi phạm theo hướng công bằng, nhất quán và có khả năng tạo dựng niềm tin thể chế.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Để các giải pháp phát huy hiệu quả, cần bảo đảm sự đồng bộ giữa cải cách thể chế công vụ với cải cách tiền lương, cải cách hành chính, chuyển đổi số và xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa. Đồng thời, cần tăng cường năng lực thực thi thể chế và nâng cao trách nhiệm của các cơ quan quản lý công vụ.

Trên cơ sở những vấn đề lý luận được làm rõ ở Chương 2 và thực trạng được phân tích ở Chương 3, Chương 4 đã đề xuất hệ thống quan điểm và giải pháp hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam. Các giải pháp được xây dựng theo hướng nâng cao mức độ gắn kết giữa nỗ lực, kết quả thực thi công vụ và lợi ích mà công chức có khả năng đạt được; đồng thời nâng cao tính minh bạch, ổn định và độ tin cậy của môi trường thể chế. Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp này sẽ góp phần củng cố động lực làm việc, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức và tăng cường hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nền công vụ trong giai đoạn mới.

KẾT LUẬN

Luận án khẳng định động lực làm việc của công chức không chỉ là kết quả của các yếu tố tâm lý hay các công cụ quản trị nhân sự đơn lẻ mà còn là kết quả của cấu trúc thể chế bảo đảm lợi ích trong khu vực công.

Thông qua việc phân tích mối quan hệ giữa thể chế, lợi ích kỳ vọng, động lực và hành vi công vụ, luận án góp phần làm rõ cơ chế tác động của thể chế đến động lực làm việc của công chức. Thực trạng ở Việt Nam cho thấy những hạn chế chủ yếu không nằm ở việc thiếu lợi ích danh nghĩa mà nằm ở mức độ gắn kết chưa chặt chẽ giữa nỗ lực, kết quả thực thi công vụ và lợi ích kỳ vọng.

Kiến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo: Do giới hạn về phạm vi nghiên cứu, luận án chủ yếu tập trung vào công chức trong hệ thống hành chính nhà nước. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sang viên chức, cán bộ lãnh đạo quản lý hoặc nghiên cứu định lượng về tác động của từng nhóm thể chế đối với động lực làm việc.

**DANH MỤC BÀI BÁO, CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU
LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Thị Kim Huế (2025), *Quản lý công chức dựa trên năng lực - thực trạng và giải pháp*, Tạp chí Lý luận Chính trị, Số tháng 2
2. Nguyễn Thị Kim Huế (2025), *Kinh nghiệm của Xingapo trong xây dựng đội ngũ công chức*, Tạp chí Lý luận Chính trị, Số tháng 4/2025
3. Nguyễn Thị Kim Huế (2025), *Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho công chức của Xingapo và gợi ý cho Việt Nam*, Tạp chí Lý luận Chính trị, Số tháng 5/2025
4. Nguyễn Thị Kim Huế (2025), *Trả lương theo thành tích trong khu vực công - Kinh nghiệm và hàm ý cho Việt Nam*, Tạp chí Lao động và Xã hội, số 735 tháng 3/2025

