

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN THỊ KIM HUẾ

THỂ 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

Chủ tịch Hội đồng: PGS. TS Nguyễn Ngọc Toàn

Phản biện 1: PGS.TS Vũ Thị Vinh
Học viện Tài chính

Phản biện 2: PGS.TS Đào Thị Ngọc Minh
Trường Đại học Sư phạm

Phản biện 3: PGS.TS Phan Minh Đức
Học viện Báo chí và Tuyên truyền

**Luận án đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp
Học viện, tại: Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh
Vào hồi 15 giờ, ngày 04 tháng 9 năm 2026**

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

Động lực làm việc của công chức có ý nghĩa quan trọng đối với chất lượng thực thi công vụ, hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính và năng lực quản trị quốc gia. Trong bối cảnh Việt Nam tiếp tục cải cách nền công vụ, xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, công chức không chỉ cần năng lực chuyên môn mà còn phải có trách nhiệm giải trình, khả năng thích ứng, đổi mới và xử lý các vấn đề quản trị phức tạp. Điều này đặt ra yêu cầu hoàn thiện thể chế công vụ theo hướng vừa duy trì kỷ luật, kỷ cương và kiểm soát quyền lực, vừa tạo điều kiện để công chức phát huy năng lực, nỗ lực và tinh thần chủ động.

Những năm qua, các quy định về tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo, tiền lương, khen thưởng và phát triển công chức từng bước được bổ sung, hoàn thiện. Tuy nhiên, sự hoàn thiện của quy định và chính sách chưa phải lúc nào cũng tạo ra chuyển biến tương xứng về chất lượng thực thi công vụ và động lực làm việc. Các biểu hiện như né tránh, đùn đẩy trách nhiệm, sợ sai và thận trọng quá mức cho thấy vẫn tồn tại khoảng cách giữa yêu cầu đổi mới nền công vụ với khả năng tạo động lực của thể chế.

Từ góc độ kinh tế chính trị, vấn đề không thể chỉ được giải thích bằng đặc điểm cá nhân hoặc bằng một chính sách đơn lẻ. Cần xem xét quan hệ lợi ích được hình thành và điều tiết bởi thể chế công vụ: lợi ích được xác lập như thế nào, được phân bổ cho ai, dựa trên tiêu chí nào, được thực hiện và bảo vệ ra sao; đồng thời, lợi ích của công chức được cân đối với lợi ích của Nhà nước, tổ chức và xã hội như thế nào.

Sự tồn tại của quyền lợi trong văn bản không tự động bảo đảm rằng công chức có thể thụ hưởng lợi ích đó trên thực tế hoặc kỳ vọng lợi ích sẽ được thực hiện trong tương lai. Nếu cơ chế phân bổ thiếu công bằng, minh bạch, nhất quán hoặc khó dự báo, độ tin cậy thể chế có thể suy giảm. Khi đó, công chức khó hình thành kỳ vọng đủ mạnh

về mối quan hệ giữa nỗ lực, kết quả và lợi ích; sự chủ động và sẵn sàng đổi mới có thể bị hạn chế.

Vì vậy, vấn đề trung tâm của luận án không phải tối đa hóa lợi ích cho công chức, cũng không đơn thuần là tăng đãi ngộ, mà là hoàn thiện thể chế để thiết lập quan hệ tương đối rõ ràng, công bằng và đáng tin cậy giữa đóng góp, trách nhiệm, kết quả thực thi công vụ với lợi ích chính đáng; đồng thời bảo đảm lợi ích công và kiểm soát quyền lực.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của luận án là làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam. Các mục tiêu cụ thể gồm: hệ thống hóa khái niệm và khung lý luận; làm rõ cơ chế tác động của thể chế; đánh giá thực trạng theo các tiêu chí; và đề xuất hệ thống giải pháp có chủ thể, nguồn lực, lộ trình, đầu ra và điều kiện thực hiện.

Luận án tập trung trả lời bốn câu hỏi: (1) Thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam là gì, có nội hàm, cấu trúc và những thành tố cơ bản nào? (2) Thể chế tác động đến độ tin cậy thể chế, lợi ích kỳ vọng và động lực làm việc thông qua cơ chế nào? (3) Thực trạng giai đoạn 2011–2025 có kết quả, hạn chế và nguyên nhân gì? (4) Cần hoàn thiện thể chế theo quan điểm và giải pháp nào đến năm 2030, tầm nhìn 2045?

3. Đối tượng và phạm vi

Đối tượng nghiên cứu trực tiếp là thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức, tập trung vào cấu trúc và cơ chế xác lập, phân bổ, thực hiện, bảo vệ lợi ích. Nghiên cứu xem xét ba nhóm lợi ích: vật chất; phát triển nghề nghiệp dựa trên năng lực; tinh thần và giá trị công. Các nội dung về tiền lương, đào tạo, đánh giá, tuyển dụng, bổ nhiệm và quản trị nhân sự chỉ được phân tích trong chừng mực chúng cấu thành hoặc vận hành cơ chế bảo đảm lợi ích, không phải các đối tượng độc lập.

Về thời gian, luận án phân tích giai đoạn 2011–2025 và đề xuất giải pháp đến năm 2030, tầm nhìn 2045. Về không gian, nghiên cứu tập trung vào khu vực hành chính nhà nước, nơi công chức trực tiếp thực thi quyền lực công và lợi ích chủ yếu được phân phối thông qua thể chế công vụ.

4. Phương pháp nghiên cứu và giới hạn suy luận

Luận án vận dụng phương pháp luận duy vật biện chứng, duy vật lịch sử và tiếp cận kinh tế chính trị; sử dụng nghiên cứu tài liệu, phân tích–tổng hợp, trừu tượng hóa khoa học, lịch sử–logic, so sánh và thống kê mô tả. Nguồn dữ liệu gồm văn bản pháp luật, chủ trương, chính sách, báo cáo và dữ liệu thứ cấp, trong đó có các chỉ số PAPI, SIPAS, GTCI, dữ liệu World Bank và thống kê chính thức.

Luận án không tiến hành khảo sát vi mô, không đo lường trực tiếp động lực của từng công chức và không ước lượng tác động riêng của từng yếu tố. Các dữ liệu được sử dụng như bằng chứng về bối cảnh, điều kiện và khoảng cách thực thi thể chế; các nhận định về lợi ích kỳ vọng và động lực là lập luận lý thuyết kết hợp bằng chứng thứ cấp, không phải kết quả kiểm định quan hệ nhân quả ở cấp độ cá nhân.

5. Luận đề phân tích

Luận án nêu bốn luận đề phân tích: (i) thể chế có chất lượng tốt tạo cơ sở hiện thực hóa lợi ích và củng cố độ tin cậy; (ii) độ tin cậy tạo điều kiện hình thành lợi ích kỳ vọng; (iii) lợi ích kỳ vọng giúp giải thích sự sẵn sàng đầu tư năng lực, nỗ lực và trách nhiệm; (iv) ngược lại, khi độ tin cậy và lợi ích kỳ vọng suy giảm trong điều kiện rủi ro nghề nghiệp tăng, động lực chủ động có thể giảm và hành vi phòng thủ có thể gia tăng. Đây là các luận đề lý luận, không phải kết quả kiểm định nhân quả vi mô.

6. Khung phân tích

Khung phân tích trung tâm của luận án là:

“Thể chế bảo đảm lợi ích → độ tin cậy thể chế → lợi ích kỳ vọng → động lực làm việc”. Thể chế không được giả định tác động trực tiếp, cơ học đến động lực. Tác động được luận giải thông qua quá trình công chức hình thành và điều chỉnh kỳ vọng về việc năng lực, nỗ lực và kết quả công vụ có được ghi nhận, bảo vệ và chuyển hóa thành lợi ích tương xứng hay không.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Các công trình nghiên cứu trên thế giới

Các công trình quốc tế được nhóm thành những hướng chính: nghiên cứu lợi ích và quan hệ lợi ích trong kinh tế chính trị; lý thuyết động lực làm việc; động lực phụng sự công và giá trị công; lý thuyết thể chế, hành vi và quản trị công; lý thuyết người ủy quyền–người được ủy quyền; và nghiên cứu về thể chế công vụ, quản trị đãi ngộ.

Các nghiên cứu kinh tế chính trị, tiêu biểu là cách tiếp cận của Marx và North, giúp làm rõ lợi ích gắn với vị trí của chủ thể trong quan hệ kinh tế–xã hội, cũng như mối liên hệ giữa lợi ích, quyền lực và sự hình thành, vận hành thể chế. Các nghiên cứu về điều tiết cho thấy chính sách công có thể phản ánh sự tương tác giữa các nhóm lợi ích, do đó cần chú ý đến chủ thể quyết định, cơ chế phân bổ và khả năng bảo vệ lợi ích công.

Các lý thuyết tâm lý và hành vi tổ chức nhấn mạnh vai trò của nhu cầu, động lực nội tại, kỳ vọng, công bằng và phần thưởng. Lý thuyết kỳ vọng của Vroom gợi mở rằng động lực liên quan đến niềm tin về mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả và lợi ích. Lý thuyết công bằng của Adams nhấn mạnh ảnh hưởng của cảm nhận công bằng trong phân bổ. Các nghiên cứu về động lực phụng sự công của Perry và Wise cùng cách tiếp cận giá trị công cho thấy công chức còn được thúc đẩy bởi ý nghĩa phục vụ xã hội, trách nhiệm và mong muốn đóng góp cho cộng đồng.

Các nghiên cứu về thể chế của North, Scott, March và Olsen làm rõ vai trò của quy tắc chính thức, chuẩn mực, giá trị và nhận thức trong định hình hành vi. Lý thuyết đại diện giúp phân tích bất cân xứng thông tin, khác biệt mục tiêu và vai trò của giám sát, khuyến khích, trách nhiệm giải trình. Nghiên cứu quản trị công vụ và đãi ngộ làm rõ tầm quan trọng của tuyển dụng theo năng lực, quản trị theo kết quả, minh bạch và công bằng.

2. Nghiên cứu trong nước

Các nghiên cứu trong nước đã xem xét tiền lương, khen thưởng, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, đánh giá công vụ, sự hài lòng và những công cụ tạo động lực. Đây là cơ sở quan trọng để nhận diện các lợi ích và cơ chế có ảnh hưởng đến công chức. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu tập trung vào từng công cụ hoặc yếu tố riêng lẻ, chưa xem thể chế bảo đảm lợi ích như một chỉnh thể gắn với quan hệ lợi ích, quyền lực và nguồn lực công.

3. Khoảng trống nghiên cứu

Luận án xác định ba khoảng trống chủ yếu: thiếu cơ chế tích hợp để giải thích cách thể chế bảo đảm lợi ích định hình lợi ích kỳ vọng và động lực; chưa làm rõ vai trò trung gian của độ tin cậy thể chế và cơ chế bảo vệ công chức; và chưa giải thích đầy đủ quá trình chuyển hóa lợi ích được quy định thành lợi ích thực tế, lợi ích kỳ vọng và động lực. Luận án kế thừa các lý thuyết hiện có nhưng chuyển trọng tâm sang cơ chế thể chế hóa, phân bổ, thực hiện và bảo vệ lợi ích dưới góc độ kinh tế chính trị.

4. Đóng góp mới của luận án

Thứ nhất, luận án tiếp cận động lực làm việc từ quan hệ lợi ích và cơ chế thể chế hóa, phân bổ, điều tiết, thực hiện và bảo vệ lợi ích, qua đó bổ sung cho các cách tiếp cận chủ yếu tập trung vào quản trị nhân sự hoặc tâm lý tổ chức. Lợi ích công chức được đặt trong quan hệ với trách nhiệm, quyền lực, đóng góp và lợi ích công.

Thứ hai, luận án làm rõ cơ chế chuyển hóa lợi ích thành động lực thông qua độ tin cậy thể chế và lợi ích kỳ vọng. Sự hiện diện của

quyền lợi trong quy định chưa đồng nghĩa với việc lợi ích trở thành động lực; khả năng tạo động lực phụ thuộc vào tính phù hợp, công bằng, minh bạch, nhất quán, ổn định và khả năng dự báo của thể chế.

Về ý nghĩa thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp căn cứ tham khảo cho việc rà soát, thiết kế và thực thi chính sách công vụ theo hướng gắn lợi ích với trách nhiệm và kết quả, củng cố độ tin cậy thể chế, đồng thời bảo đảm yêu cầu kiểm soát quyền lực và lợi ích công.

CHƯƠNG 2.

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

1. Các khái niệm của luận án

Theo cách tiếp cận kinh tế chính trị, lợi ích phản ánh nhu cầu vật chất, tinh thần và phát triển của các chủ thể, gắn với vị trí của họ trong quan hệ kinh tế-xã hội và được hiện thực hóa thông qua các quan hệ sản xuất, phân phối, trao đổi và sử dụng nguồn lực. Trong khu vực công, lợi ích của công chức hình thành trong quan hệ giữa Nhà nước, cơ quan sử dụng lao động, công chức và xã hội; đồng thời chịu sự chi phối đáng kể của pháp luật, chính sách, ngân sách và quyền lực nhà nước.

Nhà nước vừa thiết lập thể chế và phân bổ nguồn lực, vừa tổ chức sử dụng công chức, vì vậy giữ vai trò quyết định trong xác lập nguyên tắc, giới hạn và phương thức phân phối lợi ích. Tuy nhiên, bảo đảm lợi ích cho công chức không có nghĩa tối đa hóa lợi ích của một nhóm. Thể chế cần điều hòa lợi ích cá nhân, lợi ích tổ chức, lợi ích Nhà nước và lợi ích xã hội, đồng thời gắn quyền lợi với trách nhiệm thực thi quyền lực công.

Luận án phân biệt: (i) lợi ích được quy định hoặc bảo đảm trong thể chế; (ii) lợi ích thực tế mà công chức được thụ hưởng; và (iii) lợi

ích kỳ vọng, tức lợi ích mà công chức có cơ sở dự tính có thể đạt được trong tương lai. Ba trạng thái này có liên quan nhưng không đồng nhất. Một quyền lợi được quy định chưa chắc được thực hiện đầy đủ; lợi ích thực tế hiện tại cũng chưa chắc tạo ra kỳ vọng ổn định nếu việc phân bổ trong tương lai thiếu nhất quán hoặc khó dự báo.

Thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam: tổng thể các quy tắc, chuẩn mực và cơ chế nhằm xác lập, phân bổ, thực hiện và bảo vệ lợi ích của công chức.

Độ tin cậy thể chế: thuộc tính phản ánh mức độ thể chế có khả năng vận hành phù hợp, công bằng, minh bạch, nhất quán, ổn định và có thể dự báo; đây là thuộc tính của thể chế, cần phân biệt với niềm tin thể chế là nhận thức của chủ thể về thể chế.

Độ tin cậy thể chế là khâu quan trọng kết nối thiết kế thể chế với lợi ích kỳ vọng. Khi thể chế phù hợp, công bằng, minh bạch, nhất quán, ổn định và có khả năng dự báo, công chức có cơ sở kỳ vọng lợi ích chính đáng sẽ được hiện thực hóa.

Hành vi phòng thủ: xu hướng lựa chọn phương án thực thi công vụ có rủi ro cá nhân thấp hơn, có thể biểu hiện qua việc ưu tiên an toàn thủ tục, né tránh trách nhiệm hoặc hạn chế đổi mới. Khái niệm này chỉ được sử dụng để minh họa một khả năng phản ứng hành vi, không được đo lường như một biến kết quả độc lập và không hàm ý luận án đã kiểm định quan hệ nhân quả.

2. Đặc điểm, vai trò, nội dung và các yếu tố ảnh hưởng của thể chế

Luận án khái quát thể chế bảo đảm lợi ích qua sáu thành tố: chủ thể có thẩm quyền và chủ thể thực thi; hình thức thể chế; đối tượng công chức trong cơ quan hành chính nhà nước; loại lợi ích; nguyên tắc và cơ chế phân bổ; kết quả là lợi ích thực tế, lợi ích kỳ vọng và động lực. Thể chế thực hiện các vai trò xác lập, phân bổ, hiện thực hóa và bảo vệ lợi ích; đồng thời có ba đặc điểm cơ bản: định hướng lợi ích, tạo lập kỳ vọng và phụ thuộc vào độ tin cậy.

Các yếu tố ảnh hưởng được luận án phân tích theo những nhóm chính: môi trường kinh tế-xã hội; chính trị và pháp lý; hệ thống quản trị công; cùng các điều kiện văn hóa, tổ chức và năng lực thực thi. Những yếu tố này chi phối nguồn lực phân phối, cách thiết kế quy tắc, khả năng tổ chức thực hiện và mức độ nhất quán giữa quy định với lợi ích công chức thực tế được thụ hưởng.

3. Ba nhóm lợi ích chủ yếu

Thứ nhất, lợi ích vật chất gồm tiền lương, phụ cấp và phúc lợi. Tiền lương thể hiện quan hệ phân phối lợi ích giữa Nhà nước và người thực thi công vụ; cần bảo đảm nền tảng đời sống, phản ánh khác biệt hợp lý về giá trị công việc, năng lực và trách nhiệm, đồng thời tạo liên hệ có thể dự đoán giữa kết quả với lợi ích. Phụ cấp có chức năng điều chỉnh, bù đắp khác biệt về vị trí, điều kiện, tính chất và mức độ phức tạp của công việc. Phúc lợi giúp bảo đảm an sinh, giảm rủi ro và ổn định lợi ích dài hạn.

Thứ hai, lợi ích phát triển nghề nghiệp dựa trên năng lực bao gồm cơ hội phát triển, sử dụng năng lực, đánh giá, đào tạo, bổ nhiệm, luân chuyển và trọng dụng nhân tài. Các cơ chế này có ý nghĩa khi tạo ra mối liên hệ rõ ràng giữa năng lực, kết quả, cơ hội nghề nghiệp và trách nhiệm. Đào tạo không chỉ để đáp ứng tiêu chuẩn hình thức mà cần giúp công chức phát triển năng lực thực thi và mở ra cơ hội vận dụng năng lực trong công việc.

Thứ ba, lợi ích tinh thần và giá trị công bao gồm ghi nhận, tôn vinh, uy tín nghề nghiệp, ý nghĩa phục vụ xã hội, chuẩn mực liêm chính và sự bảo vệ trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Những lợi ích này có thể góp phần củng cố động lực nội tại và động lực phụng sự công. Tuy nhiên, giá trị công chỉ phát huy vai trò khi được thể chế hóa trong cơ chế ghi nhận, bảo vệ và trách nhiệm giải trình, thay vì chỉ dừng ở tuyên bố chuẩn mực.

4. Các tiêu chí đánh giá

Luận án sử dụng năm tiêu chí đánh giá xuyên suốt: tính phù hợp; tính công bằng; tính minh bạch; tính nhất quán; và tính ổn định,

khả năng dự báo. Tính phù hợp phản ánh mức độ tương thích giữa quy định với mục tiêu, đặc điểm công vụ và yêu cầu thực tế. Công bằng liên quan đến căn cứ và kết quả phân bổ lợi ích. Minh bạch đòi hỏi tiêu chí, quy trình và trách nhiệm được công khai. Nhất quán thể hiện sự tương đối đồng bộ giữa quy định và thực hiện, giữa các cơ quan và thời điểm.

Ổn định giúp giảm bất định không cần thiết và tạo cơ sở cho kế hoạch nghề nghiệp dài hạn; khả năng dự báo cho phép công chức nhận biết trước hệ quả có thể có của nỗ lực, kết quả và hành vi thực thi. Các tiêu chí có quan hệ tương hỗ: quy định phù hợp nhưng thực thi thiếu nhất quán vẫn khó tạo độ tin cậy; quy trình minh bạch nhưng phân bổ không công bằng cũng không tạo kỳ vọng tích cực.

5. Các bài toán thể chế

Thiết kế thể chế phải xử lý đồng thời những bài toán có thể mâu thuẫn: phân phối theo năng lực và kết quả với duy trì ổn định chức nghiệp; khuyến khích hiệu suất với yêu cầu công bằng; phát triển theo năng lực với bình đẳng cơ hội; lợi ích cá nhân với lợi ích công; kiểm soát quyền lực với bảo vệ người thực thi đúng chức trách; và quyền hạn với trách nhiệm, rủi ro. Do đó, không có một công cụ đơn lẻ nào đủ sức tạo động lực bền vững. Hiệu quả phụ thuộc vào tính đồng bộ của toàn bộ cơ chế xác lập, phân bổ, thực hiện và bảo vệ lợi ích.

6. Kinh nghiệm của một số nước trên thế giới về thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức

Luận án khảo cứu kinh nghiệm của Singapore, Nhật Bản, Hàn Quốc, Australia và Trung Quốc. Các trường hợp được sử dụng để tham chiếu nguyên tắc thiết kế và vận hành thể chế, không nhằm sao chép nguyên trạng mô hình nước ngoài. Việc đối chiếu tập trung vào cách kết hợp lợi ích vật chất, phát triển nghề nghiệp, ghi nhận, kiểm soát quyền lực, trách nhiệm giải trình và giá trị công.

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy thể chế tạo động lực cần kết hợp tính chuyên nghiệp, cơ hội phát triển dựa trên năng lực, cơ chế đánh giá đáng tin cậy và chính sách đãi ngộ tương thích với trách nhiệm. Việc gắn lợi ích với kết quả có thể tăng cường khuyến khích, nhưng chỉ phát huy hiệu quả khi tiêu chí đánh giá rõ ràng, quy trình minh bạch và có cơ chế xử lý bất công hoặc sai lệch. Nếu chỉ áp dụng thưởng theo chỉ tiêu mà bỏ qua đặc điểm công việc và những yếu tố ngoài khả năng kiểm soát của công chức, cơ chế khuyến khích có thể tạo ra hành vi đối phó.

Các kinh nghiệm cũng gợi mở rằng thu hút và giữ chân nhân lực công không chỉ dựa vào tiền lương. Cơ hội nghề nghiệp, chất lượng môi trường làm việc, sự ổn định, danh dự nghề nghiệp, cơ chế phát triển năng lực và ý nghĩa phục vụ xã hội đều góp phần tạo nên tổng thể lợi ích. Đối với các vị trí có trách nhiệm lớn hoặc điều kiện công tác đặc thù, cơ chế phân bổ cần phản ánh sự khác biệt có căn cứ, đồng thời tránh tạo đặc quyền thiếu minh bạch.

7. Bài học tham khảo cho Việt Nam

Một là, thiết kế thể chế theo hướng liên kết các khâu tuyển dụng, vị trí việc làm, khung năng lực, đánh giá, đào tạo, bổ nhiệm và đãi ngộ; hạn chế tình trạng mỗi khâu vận hành tách biệt. *Hai là*, tăng cường liên hệ giữa đóng góp và lợi ích nhưng không đồng nhất hiệu quả với các chỉ tiêu định lượng đơn giản; cần xét đến chất lượng, tính phức tạp, trách nhiệm và điều kiện thực hiện nhiệm vụ. *Ba là*, bảo đảm tiêu chí phân bổ lợi ích rõ ràng, công khai và nhất quán, tạo khả năng dự báo cho công chức. *Bốn là*, phát triển cơ chế bảo vệ người thực thi đúng chức trách, có căn cứ và vì lợi ích chung, đồng thời duy trì trách nhiệm giải trình và xử lý hành vi vụ lợi. *Năm là*, kết hợp lợi ích vật chất với cơ hội phát triển, sự ghi nhận và giá trị công. *Sáu là*, điều chỉnh kinh nghiệm quốc tế phù hợp với điều kiện thể chế, ngân sách, văn hóa công vụ và năng lực thực thi ở Việt Nam.

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 ở Việt Nam

Kết quả: Trong giai đoạn 2011–2025, thể chế bảo đảm lợi ích vật chất cho công chức từng bước được hoàn thiện. Cơ chế tiền lương duy trì khuôn khổ tương đối ổn định, tạo nền tảng phân phối thu nhập theo ngạch, bậc và vị trí trong hệ thống công vụ. Các điều chỉnh chính sách tiền lương phản ánh nỗ lực cải thiện thu nhập và hoàn thiện chế độ đãi ngộ. Chế độ phụ cấp bước đầu ghi nhận sự khác biệt về chức vụ, trách nhiệm, điều kiện và tính chất công việc. Các chế độ phúc lợi góp phần hỗ trợ đời sống và tạo một mức độ ổn định nhất định cho công chức.

Những kết quả trên có ý nghĩa trong duy trì tính liên tục của nền công vụ và bảo đảm một khuôn khổ phân phối tương đối xác định. Từ góc độ kinh tế chính trị, tiền lương, phụ cấp và phúc lợi là những cơ chế phân phối nguồn lực công, qua đó thể hiện cách Nhà nước điều hòa quan hệ lợi ích giữa người thực thi công vụ với tổ chức và xã hội.

Hạn chế, bất cập: Cơ chế tiền lương chưa phản ánh đầy đủ mối liên hệ giữa giá trị công việc, năng lực, kết quả và lợi ích. Cách phân phối còn chịu ảnh hưởng đáng kể của ngạch, bậc và thâm niên, trong khi sự khác biệt về mức độ phức tạp, trách nhiệm và đóng góp chưa được chuyển hóa đầy đủ thành khác biệt thu nhập. Điều này có thể làm suy yếu kỳ vọng rằng nỗ lực hoặc kết quả vượt trội sẽ đem lại lợi ích tương xứng.

Chế độ phụ cấp chưa phản ánh rõ ràng, đồng bộ các chênh lệch về giá trị công việc và điều kiện thực thi. Khi căn cứ hưởng phụ cấp khó thể hiện đầy đủ sự khác biệt về trách nhiệm, cường độ hoặc rủi ro công vụ, vai trò bù đắp và khuyến khích của công cụ này bị hạn

chế. Chế độ phúc lợi cũng chưa phát huy đầy đủ vai trò củng cố lợi ích kỳ vọng dài hạn, nhất là khi nhu cầu và rủi ro của các nhóm công chức khác nhau.

Nhìn tổng thể, vấn đề không chỉ là mức chi hoặc mức hưởng, mà còn là cách xác định đối tượng, căn cứ, mức độ và tính dự báo của phân phối. Một chế độ có thể được quy định nhưng vẫn chưa tạo động lực nếu công chức khó nhận biết mối quan hệ giữa trách nhiệm, đóng góp và lợi ích thực tế.

Nguyên nhân của hạn chế, bất cập: Các nguyên nhân được luận án xem xét từ môi trường kinh tế-xã hội, khuôn khổ chính trị-pháp lý, hệ thống quản trị công và tổ chức thực thi. Nguồn lực ngân sách và tương quan thu nhập giữa khu vực công với khu vực tư tạo giới hạn cho khả năng điều chỉnh thu nhập. Khuôn khổ tiền lương và cơ chế phân phối có tính lịch sử, nên việc chuyển sang mô hình gắn mạnh hơn với vị trí và kết quả đòi hỏi thay đổi đồng bộ về pháp luật, dữ liệu, đánh giá và trách nhiệm giải trình.

Ở cấp độ quản trị, hệ thống đánh giá chưa luôn tạo được căn cứ đủ tin cậy để phân hóa lợi ích. Ở cấp độ thực thi, sự khác biệt về năng lực tổ chức, điều kiện làm việc và tính nhất quán giữa cơ quan có thể làm nới rộng khoảng cách giữa quy định và thụ hưởng. Vì vậy, cải cách lợi ích vật chất cần gắn với cải cách vị trí việc làm, năng lực, đo lường kết quả, quản trị ngân sách và cơ chế giám sát.

3.2. Thực trạng thể chế bảo đảm lợi ích phát triển nghề nghiệp dựa trên năng lực tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam

Kết quả: Thể chế phát triển nghề nghiệp dựa trên năng lực từng bước được quan tâm. Năng lực đã trở thành căn cứ trong một số cơ chế tuyển dụng, sử dụng và phát triển công chức. Quản lý theo vị trí việc làm được thúc đẩy nhằm làm rõ yêu cầu của từng vị trí và liên hệ giữa nhiệm vụ với năng lực cần có. Đánh giá công chức từng bước được định hướng trở thành căn cứ cho cơ hội phát triển; bổ nhiệm có xu hướng coi trọng hơn năng lực và kết quả. Đào tạo, bồi

đường dần chuyển từ mục tiêu chuẩn hóa sang yêu cầu phát triển năng lực, trong khi chính sách trọng dụng nhân tài bước đầu tạo khuôn khổ ghi nhận năng lực nổi trội.

Các chuyển biến này cho thấy thể chế công vụ đã có cơ sở để dịch chuyển từ quản lý thuần túy theo quá trình sang chú trọng hơn vào năng lực, kết quả và nhu cầu phát triển. Nếu các cơ chế được liên kết thực chất, công chức có thể nhìn thấy con đường chuyển hóa đầu tư cho năng lực thành cơ hội nghề nghiệp, trách nhiệm phù hợp và sự ghi nhận.

Hạn chế: Quản lý công chức theo vị trí việc làm chưa gần đầy đủ với trách nhiệm và lợi ích. Khung vị trí hoặc tiêu chuẩn năng lực sẽ khó tạo động lực nếu chưa trở thành căn cứ vận hành thống nhất cho tuyển dụng, bố trí, đánh giá, đào tạo, bổ nhiệm và đãi ngộ. Cơ chế đánh giá chưa tạo được sự phân hóa lợi ích tương ứng với mức độ đóng góp; kết quả đánh giá chưa phải lúc nào cũng phản ánh rõ chất lượng và hiệu quả công việc.

Cơ chế bổ nhiệm chưa bảo đảm chuyển hóa đầy đủ năng lực và thành tích thành cơ hội thăng tiến. Các yếu tố về quy trình, tiêu chuẩn và cách thức sử dụng kết quả đánh giá có thể làm cho quan hệ giữa năng lực thực tế với cơ hội phát triển chưa đủ rõ. Đào tạo, bồi dưỡng chưa hình thành đầy đủ chuỗi liên kết từ xác định khoảng trống năng lực, lựa chọn nội dung học, vận dụng sau đào tạo đến ghi nhận kết quả. Cơ chế trọng dụng nhân tài cũng chưa luôn tạo được lợi ích nghề nghiệp tương xứng với năng lực nổi trội.

Nguyên nhân: Những hạn chế phản ánh tính liên thông chưa đầy đủ giữa các cấu phần của thể chế. Khi vị trí việc làm, khung năng lực, đánh giá, đào tạo, bổ nhiệm và đãi ngộ vận hành rời rạc, công chức khó dự báo con đường phát triển dựa trên nỗ lực và kết quả. Nếu đánh giá thiếu minh bạch hoặc không tạo ra hệ quả cụ thể, công cụ đánh giá khó trở thành động lực đáng tin cậy.

Hàm ý đặt ra là cần coi phát triển nghề nghiệp như một cơ chế phân bổ lợi ích, cơ hội và trách nhiệm chứ không chỉ là hoạt động

quản lý nhân sự. Cần liên kết dữ liệu vị trí việc làm và năng lực; công khai tiêu chuẩn, quy trình và căn cứ quyết định; gắn kết quả đánh giá với đào tạo, sử dụng, quy hoạch và bổ nhiệm; đồng thời có cơ chế phản hồi, rà soát và giải trình nhằm nâng cao độ tin cậy của quyết định nghề nghiệp.

3.3. Thực trạng thể chế bảo đảm lợi ích tinh thần và giá trị công tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam

Kết quả: Thể chế về khen thưởng, tôn vinh và ghi nhận thành tích đã được thiết kế như một công cụ khuyến khích. Các quy định về bảo vệ công chức trong thực thi nhiệm vụ từng bước hình thành; các chuẩn mực về đạo đức, văn hóa công vụ và giá trị công được củng cố qua chủ trương, quy định và yêu cầu cải cách hành chính. Thể chế bảo vệ giá trị công đã được thiết lập tương đối đầy đủ về mặt nguyên tắc, nhấn mạnh liêm chính, trách nhiệm và phục vụ lợi ích chung.

Những yếu tố này có ý nghĩa vượt ra ngoài lợi ích vật chất. Sự ghi nhận có thể củng cố uy tín nghề nghiệp; chuẩn mực công vụ tạo khuôn khổ cho hành vi; giá trị công giúp công chức nhận diện ý nghĩa xã hội của công việc. Cơ chế bảo vệ phù hợp cũng có thể làm giảm bất định khi công chức thực hiện nhiệm vụ có độ phức tạp hoặc rủi ro cao.

Hạn chế: Cơ chế khen thưởng và tôn vinh chưa gắn chặt với kết quả và mức độ đóng góp thực tế. Nếu tiêu chí ghi nhận không đủ rõ hoặc việc khen thưởng chưa tạo khác biệt có căn cứ, khả năng chuyển hóa thành lợi ích tinh thần và kỳ vọng tích cực sẽ bị hạn chế. Thể chế bảo vệ công chức trong thực thi nhiệm vụ chưa hoàn thiện đồng bộ, khiến sự bảo vệ trên quy định có thể chưa tạo ra cảm nhận chắc chắn về việc người thực thi đúng chức trách sẽ được bảo vệ trong thực tế.

Giá trị công chưa luôn được định vị rõ trong cơ chế phân phối và tạo động lực. Các giá trị như liêm chính, phục vụ, trách nhiệm và đổi mới có thể được nhấn mạnh về mặt chuẩn mực nhưng chưa được

liên kết đầy đủ với đánh giá, ghi nhận, phát triển nghề nghiệp và tổ chức thực thi. Bên cạnh đó, cơ chế bảo vệ giá trị công còn đối diện yêu cầu cân bằng giữa kiểm soát quyền lực và bảo vệ người thực thi đúng chức trách; nếu thiếu ranh giới rõ ràng, công chức có thể khó phân biệt rủi ro được chấp nhận với hành vi vi phạm.

Nguyên nhân: Luận án chỉ ra các nhóm nguyên nhân liên quan đến chuẩn mực văn hóa và xã hội; điều kiện kinh tế, nguồn lực; khuôn khổ chính trị-pháp lý; quản trị công; và năng lực thiết kế, tổ chức thực thi. Các quy tắc kiểm soát nếu không đi kèm hướng dẫn, phân loại rủi ro và cơ chế xem xét khách quan có thể làm tăng tâm lý sợ trách nhiệm. Ngược lại, bảo vệ mà thiếu kiểm soát và giải trình có thể tạo điều kiện cho hành vi cơ hội. Vì vậy, thể chế cần phân biệt hành vi vụ lợi, vi phạm với sai sót thiện chí trong quá trình thực hiện nhiệm vụ đúng thẩm quyền và vì lợi ích chung.

Tổng hợp ba nhóm lợi ích, luận án cho rằng thể chế ở Việt Nam đã từng bước được hoàn thiện nhưng khoảng cách giữa thiết kế và thực thi vẫn là điểm nghẽn. Sáu mâu thuẫn lợi ích có tính cấu trúc nổi bật gồm: phân phối theo đóng góp, năng lực và kết quả với phân phối theo chức nghiệp, thâm niên; khuyến khích hiệu suất với ổn định công vụ; cơ hội phát triển theo năng lực với bình đẳng và ổn định; lợi ích cá nhân với lợi ích công; kiểm soát quyền lực với bảo vệ người thực thi; và quyền hạn với trách nhiệm, rủi ro.

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

4.1. Bối cảnh quốc tế và trong nước

Bối cảnh quốc tế và trong nước làm gia tăng yêu cầu về chất lượng, tốc độ và tính thích ứng của nền công vụ. Chuyển đổi số, đổi mới mô hình quản trị, yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực công và cạnh tranh nhân lực đặt ra sức ép đổi mới cách thức tổ chức công việc, phát triển năng lực và phân bổ lợi ích. Đồng thời, yêu cầu

xây dựng Nhà nước pháp quyền, kiểm soát quyền lực, phòng chống tham nhũng và tăng cường trách nhiệm giải trình đòi hỏi cơ chế tạo động lực phải đi cùng liên chính và bảo vệ lợi ích công.

Trong điều kiện đó, không thể chỉ dựa vào việc bổ sung quy định hoặc tăng một cấu phần đăi ngộ riêng lẻ. Cần tiếp cận thể chế như một hệ thống liên kết các cơ chế xác lập, phân bổ, thực hiện và bảo vệ lợi ích. Các giải pháp phải tính đến giới hạn nguồn lực, sự khác biệt giữa vị trí công vụ, khả năng đo lường kết quả và năng lực thực thi của cơ quan.

Luận án đồng thời khái quát đặc điểm bộ máy nhà nước và đội ngũ công chức Việt Nam: quyền lực nhà nước thống nhất gắn với phân công, phối hợp, kiểm soát và quá trình phân cấp; công chức làm việc ở nhiều cấp, ngành, lĩnh vực và vị trí có yêu cầu năng lực, trách nhiệm khác nhau. Bối cảnh đó đặt ra yêu cầu chuyển dần từ quản lý nặng về ngạch, bậc và thâm niên sang quản lý theo vị trí việc làm, năng lực, kết quả và hiệu quả thực thi nhiệm vụ.

4.2. Quan điểm hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc của công chức ở Việt Nam

Luận án xác định năm quan điểm hoàn thiện chủ yếu. Thứ nhất, bảo đảm phân phối theo lao động, gắn lợi ích với vị trí việc làm, trách nhiệm và mức độ đóng góp. Thứ hai, bảo đảm lợi ích chính đáng đi đôi với kiểm soát đặc quyền và lợi ích không chính đáng. Thứ ba, trao quyền gắn với trách nhiệm giải trình và phân bổ hợp lý rủi ro công vụ, trong đó phân biệt rủi ro thiện chí với hành vi vi phạm, vụ lợi. Thứ tư, bảo đảm tính cạnh tranh hợp lý của lợi ích công vụ trong giới hạn nguồn lực và khả năng cân đối tài khóa. Thứ năm, thiết lập sự tương thích giữa lợi ích cá nhân, kết quả thực thi công vụ và lợi ích công.

Các quan điểm này hướng đến việc thu hẹp khoảng cách giữa lợi ích được quy định, lợi ích thực tế và lợi ích kỳ vọng. Mục tiêu không phải tạo ra cơ chế thưởng phạt cơ học, mà xây dựng một trật tự phân phối đủ công bằng và đáng tin cậy để công chức hiểu rõ yêu

cầu công việc, biết căn cứ ghi nhận và có cơ sở tin rằng việc thực hiện đúng trách nhiệm sẽ được đối xử tương xứng.

4.3. Các giải pháp hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam

4.3.1. Hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích vật chất

Hoàn thiện cơ chế tiền lương và phụ cấp theo hướng tăng cường liên kết giữa vị trí việc làm, năng lực, kết quả thực thi công vụ và độ tin cậy thể chế. Cải cách cần chuyển dần từ cơ chế chủ yếu dựa trên ngạch, bậc và thâm niên sang cơ chế phản ánh rõ hơn giá trị công việc, mức độ phức tạp, trách nhiệm và đóng góp, đồng thời vẫn duy trì tính ổn định cần thiết của nền công vụ.

Việc trả lương gắn với kết quả không nên triển khai như một công thức đơn giản hoặc dựa hoàn toàn vào chỉ tiêu định lượng. Cần có hệ thống vị trí việc làm và mô tả công việc rõ ràng; tiêu chí đánh giá có thể kiểm chứng; dữ liệu đáng tin cậy; quy trình giải trình và xem xét lại; cùng cơ chế kiểm soát nguy cơ chạy theo chỉ tiêu. Đối với công việc khó lượng hóa, cần kết hợp nhiều nguồn bằng chứng, đánh giá chất lượng và xem xét bối cảnh thực thi.

Đối với phụ cấp, cần rà soát căn cứ phân bổ để phản ánh hợp lý khác biệt về trách nhiệm, điều kiện và tính chất công vụ. Quy định cần tránh chồng chéo, bảo đảm minh bạch và có khả năng giải thích. Cơ chế điều chỉnh phải đủ ổn định để công chức dự báo lợi ích nhưng cũng có khả năng cập nhật khi giá trị công việc và điều kiện thực thi thay đổi.

Hoàn thiện thể chế về phúc lợi cần hướng đến nâng cao mức độ thụ hưởng, giảm bất định và đáp ứng những nhu cầu, rủi ro thực tế của công chức. Phúc lợi cần được nhìn nhận như một cấu phần của cơ chế bảo đảm lợi ích dài hạn, không chỉ là khoản bổ sung thu nhập. Cần đánh giá các chế độ hiện có theo tính phù hợp, khả năng tiếp cận, mức độ bao phủ và tính bền vững về nguồn lực.

Cơ chế phúc lợi phải bảo đảm căn cứ phân bổ rõ ràng, công khai và nhất quán; tránh để quyền lợi phụ thuộc quá mức vào quyết định

tùy nghi hoặc khác biệt khó giải thích giữa các cơ quan. Cần cân đối yêu cầu an sinh với khả năng ngân sách và tính công bằng giữa các nhóm công chức. Thông tin rõ ràng về điều kiện, mức hưởng và quy trình tiếp cận là phần quan trọng của việc củng cố độ tin cậy thể chế.

Các giải pháp về tiền lương, phụ cấp và phúc lợi chỉ có thể vận hành hiệu quả khi gắn với cải cách quản trị tài chính công, hệ thống dữ liệu vị trí việc làm và kết quả, quy trình đánh giá, trách nhiệm giải trình và cơ chế giám sát. Việc triển khai cần có lộ trình, đánh giá tác động và thí điểm ở những lĩnh vực có đầu ra tương đối xác định trước khi mở rộng, tránh tạo ra chênh lệch lợi ích không có căn cứ hoặc áp lực ngân sách thiếu bền vững.

4.3.2. Hoàn thiện thể chế bảo đảm lợi ích phát triển nghề nghiệp dựa trên năng lực

Hoàn thiện quản lý theo vị trí việc làm và khung năng lực: Luận án đề xuất hoàn thiện mô hình quản lý công chức theo vị trí việc làm và khung năng lực, bảo đảm vị trí được mô tả bằng nhiệm vụ, yêu cầu năng lực, mức độ trách nhiệm và kết quả cần đạt. Vị trí việc làm cần trở thành căn cứ vận hành liên thông cho tuyển dụng, bố trí, đánh giá, đào tạo, phát triển và đãi ngộ, thay vì chỉ là danh mục hoặc thủ tục quản lý.

Hoàn thiện cơ chế đánh giá cần gắn với yêu cầu thực chất của vị trí và có tiêu chí công khai. Kết quả đánh giá cần được sử dụng nhất quán trong đào tạo, bố trí, quy hoạch, bổ nhiệm và ghi nhận đóng góp. Đồng thời, cần có quy trình phản hồi, giải trình và xem xét lại để hạn chế thiên lệch, bảo đảm công bằng và củng cố niềm tin vào kết quả đánh giá.

Liên kết đào tạo, bổ nhiệm và trọng dụng nhân tài: Đào tạo, bồi dưỡng cần xuất phát từ khoảng trống năng lực gắn với yêu cầu vị trí và định hướng phát triển công vụ. Đánh giá hiệu quả đào tạo không nên dừng ở việc hoàn thành khóa học mà cần xem xét khả năng vận dụng kiến thức, kỹ năng vào thực thi nhiệm vụ và cơ hội phát triển sau đào tạo. Điều này giúp chuyển đầu tư cho năng lực thành lợi ích nghề nghiệp có thể nhận biết.

Cơ chế bổ nhiệm và luân chuyển cần tăng cường liên kết giữa năng lực, kết quả, yêu cầu vị trí và cơ hội phát triển. Tiêu chuẩn, quy trình, căn cứ lựa chọn và trách nhiệm của chủ thể quyết định cần được công khai ở mức phù hợp. Chính sách trọng dụng nhân tài cần gắn năng lực nổi trội với nhiệm vụ phù hợp, môi trường phát huy năng lực, cơ hội phát triển và cơ chế ghi nhận tương xứng, đồng thời duy trì cạnh tranh công bằng và trách nhiệm giải trình.

4.3.3. Hoàn thiện về hạ tầng dữ liệu và hệ thống đo lường kết quả

Luận án xác định hạ tầng và phương thức thực thi là một hướng đột phá nhằm tăng tính liên thông, khả năng kiểm chứng và độ tin cậy. Trọng tâm là xây dựng hạ tầng dữ liệu về vị trí việc làm, năng lực và kết quả; số hóa và kết nối các quy trình đánh giá, đào tạo, khen thưởng, bổ nhiệm; đồng thời thiết lập cơ chế xác minh, giám sát và phản hồi đối với việc phân bổ lợi ích.

Dữ liệu cần có tiêu chuẩn thống nhất, trách nhiệm cập nhật và quy định về quyền truy cập, bảo mật, chất lượng. Số hóa không chỉ chuyển quy trình giấy sang quy trình điện tử mà phải giảm phân mảnh dữ liệu, tăng khả năng theo dõi và giúp các quyết định dựa trên căn cứ rõ ràng. Cơ chế phản hồi phải cho phép phát hiện chênh lệch giữa quy định và thực thi, giải thích quyết định và điều chỉnh sai lệch.

Để triển khai, cần xác định rõ cơ quan chủ trì, nguồn lực tài chính và nhân lực, lộ trình thực hiện, sản phẩm đầu ra và rủi ro; ưu tiên tính khả thi, tránh xây dựng hệ thống dữ liệu hình thức hoặc tạo thêm gánh nặng báo cáo mà không cải thiện chất lượng quyết định.

4.3.4. Hoàn thiện thể chế khen thưởng và bảo vệ theo hướng khuyến khích hành vi vì lợi ích công

Hoàn thiện thể chế khen thưởng, tôn vinh theo hướng gắn với đóng góp thực tế, chất lượng kết quả và uy tín nghề nghiệp. Tiêu chí khen thưởng cần rõ ràng, có bằng chứng, công khai và nhất quán; tránh bình quân hóa hoặc phụ thuộc chủ yếu vào hình thức, thâm

niên. Ghi nhận cần kết hợp lợi ích tinh thần với cơ hội phát triển nghề nghiệp, qua đó làm rõ rằng đóng góp có ý nghĩa cho nhiệm vụ công sẽ được thể chế nhận diện.

Hoàn thiện cơ chế bảo vệ công chức thực hiện đúng chức trách, có căn cứ và vì lợi ích chung, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới sáng tạo và các lĩnh vực có rủi ro trách nhiệm cao. Cần làm rõ thẩm quyền, quy trình ra quyết định, hồ sơ căn cứ, cơ chế tư vấn và cách thức xem xét rủi ro. Việc bảo vệ phải dựa trên tính thiện chí, sự tuân thủ thẩm quyền, căn cứ chuyên môn và mục tiêu lợi ích công; không phải cơ chế miễn trừ trách nhiệm.

Cần phân biệt sai sót thiện chí trong quá trình thực thi đúng quy trình với hành vi vụ lợi, cố ý vi phạm hoặc thiếu trách nhiệm. Cơ chế xử lý nên có phân loại rủi ro, hướng dẫn chuyên môn, quy trình rà soát độc lập và bảo đảm quyền giải trình. Điều này giúp cân bằng hai yêu cầu: không dung túng sai phạm nhưng cũng không tạo môi trường khiến công chức né tránh mọi quyết định có rủi ro.

Cân bằng kiểm soát quyền lực và bảo vệ người thực thi: Kiểm soát quyền lực và bảo vệ người thực thi không phải hai mục tiêu loại trừ nhau. Kiểm soát giúp phòng ngừa lạm quyền và bảo vệ lợi ích công; cơ chế bảo vệ giúp người thực thi đúng chức trách không phải gánh rủi ro tùy tiện hoặc không tương xứng. Hai chức năng cần được thiết kế đồng bộ thông qua quy định rõ, trách nhiệm giải trình, quy trình xem xét minh bạch và cơ chế xử lý có phân biệt.

Hoàn thiện thể chế hóa giá trị công gắn với liêm chính, chất lượng phục vụ, trách nhiệm và kết quả có ích cho xã hội. Các giá trị này cần được tích hợp vào tiêu chuẩn hành vi, đánh giá, ghi nhận và cơ chế giải quyết xung đột lợi ích. Cùng với đó, cần hoàn thiện trách nhiệm giải trình, kiểm soát xung đột lợi ích và đo lường giá trị công, để lợi ích cá nhân không tách rời trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ.

Cơ chế khuyến khích phải hạn chế nguy cơ chạy theo thành tích, thao túng chỉ số hoặc ưu tiên lợi ích cá nhân. Do đó, kết quả định

lượng cần được kết hợp với chất lượng, tính liêm chính, tác động xã hội và đánh giá bối cảnh. Đây là điều kiện để giá trị công không chỉ là thông điệp đạo đức mà trở thành nguyên tắc thực chất trong phân bổ lợi ích và tổ chức công vụ.

4.4. Điều kiện thực hiện các giải pháp, rào cản và biện pháp khắc phục

Việc thực hiện các giải pháp đòi hỏi định hướng thống nhất, khuôn khổ pháp lý đồng bộ, nguồn lực tài chính bền vững, dữ liệu đủ tin cậy và năng lực tổ chức thực hiện. Những rủi ro cần kiểm soát gồm: gắn lợi ích với kết quả nhưng tiêu chí đánh giá không phù hợp có thể dẫn đến chạy theo chỉ tiêu; tăng cạnh tranh mà thiếu minh bạch có thể làm gia tăng chênh lệch không hợp lý; trao quyền tự chủ mà thiếu trách nhiệm giải trình có thể làm tăng nguy cơ lạm dụng, trong khi kiểm soát quá mức có thể làm suy giảm động lực. Các rào cản khác gồm giới hạn ngân sách, dữ liệu chưa đồng đều, khó đo lường kết quả, tâm lý ngại thay đổi và áp dụng không thống nhất giữa các cơ quan.

Luận án nhấn mạnh bốn nhóm điều kiện: (i) hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm và đánh giá theo kết quả làm căn cứ phân bổ lợi ích; (ii) đẩy mạnh chuyển đổi số, hoàn thiện dữ liệu và nâng cao năng lực của đội ngũ quản lý nhân sự công; (iii) duy trì quyết tâm chính trị và nguồn lực tài chính cho cải cách; (iv) bảo đảm tính nhất quán, công bằng và minh bạch trong thực thi. Cần triển khai theo lộ trình, thí điểm ở lĩnh vực phù hợp, đánh giá tác động trước khi nhân rộng, đồng thời công khai tiêu chí, tăng cường giám sát, thiết lập kênh phản hồi và phối hợp giữa các cơ quan liên quan.

4.5. Kiến nghị

Thứ nhất, đối với Đảng và Nhà nước: xác lập định hướng và nguyên tắc thể chế hóa quan hệ đóng góp – trách nhiệm – quyền hạn – lợi ích; bảo đảm phân phối lợi ích theo vị trí việc làm, mức độ đóng góp, trách nhiệm và kết quả thực hiện nhiệm vụ; đồng thời tăng

cường kiểm soát quyền lực, bảo đảm công bằng, minh bạch và nhất quán.

Thứ hai, đối với Quốc hội và Chính phủ: hoàn thiện khung pháp luật và chính sách trực tiếp cấu thành lợi ích của công chức, nhất là tiền lương, phụ cấp, khen thưởng, phúc lợi và các chế độ liên quan; tăng tính ổn định, minh bạch và khả năng dự báo của chính sách, gắn lợi ích với vị trí việc làm và kết quả.

Thứ ba, đối với cơ quan tổ chức cán bộ và cơ quan sử dụng công chức: bảo đảm các quy định về lợi ích được thực hiện thực chất thông qua xác định vị trí việc làm, đánh giá, bố trí và sử dụng, đào tạo – phát triển, bổ nhiệm, ghi nhận thành tích và bảo vệ công chức khi thực hiện nhiệm vụ; hạn chế phân bổ lợi ích theo thâm niên hoặc chức danh một cách thiếu căn cứ.

Thứ tư, đối với các cơ quan nghiên cứu: tiếp tục nghiên cứu và kiểm định thực nghiệm mối quan hệ giữa chất lượng thể chế bảo đảm lợi ích, lợi ích kỳ vọng, động lực làm việc, hành vi và kết quả thực thi nhiệm vụ; chú trọng xây dựng dữ liệu và phương pháp đo lường để đánh giá mức độ tác động của từng nhóm thiết chế lợi ích.

KẾT LUẬN

Luận án “Thể chế bảo đảm lợi ích tạo động lực làm việc cho công chức ở Việt Nam” nghiên cứu vấn đề động lực từ góc độ kinh tế chính trị, coi lợi ích là quan hệ được xác lập và điều tiết trong khuôn khổ thể chế công vụ. Trên cơ sở kế thừa kinh tế chính trị Mác–Lênin, kinh tế học thể chế mới và các lý thuyết hiện đại về động lực, luận án xây dựng chuỗi phân tích: thể chế bảo đảm lợi ích → độ tin cậy thể chế → lợi ích kỳ vọng → động lực làm việc.

Kết quả phân tích giai đoạn 2011–2025 cho thấy thể chế bảo đảm lợi ích ở Việt Nam đã từng bước được hoàn thiện trên ba phương diện: lợi ích vật chất; lợi ích phát triển nghề nghiệp dựa trên

năng lực; và lợi ích tinh thần, giá trị công. Tuy nhiên, hạn chế nổi bật không chỉ nằm ở mức độ đầy đủ của quy định mà ở khoảng cách giữa thiết kế và thực thi, giữa lợi ích được quy định với lợi ích thực tế và lợi ích mà công chức có cơ sở kỳ vọng.

Khoảng cách đó có thể hình thành khi việc phân bổ lợi ích chưa đủ phù hợp, công bằng, minh bạch, nhất quán và dễ dự báo; khi đánh giá, đào tạo, bổ nhiệm và đãi ngộ chưa liên thông; hoặc khi cơ chế bảo vệ người thực thi đúng chức trách chưa tạo được sự chắc chắn cần thiết. Trong những điều kiện này, công chức có thể khó tin rằng nỗ lực, năng lực và kết quả sẽ được ghi nhận, bảo vệ và chuyển hóa thành lợi ích tương xứng; động lực chủ động vì vậy có nguy cơ suy giảm, trong khi hành vi thận trọng hoặc phòng thủ có thể gia tăng.

Trọng tâm hoàn thiện thể chế vì vậy là nâng cao độ tin cậy và thu hẹp khoảng cách giữa lợi ích được quy định, lợi ích thực tế và lợi ích kỳ vọng. Luận án đề xuất các nhóm giải pháp đồng bộ: hoàn thiện tiền lương, phụ cấp và phúc lợi; liên kết vị trí việc làm, năng lực, đánh giá, đào tạo, bổ nhiệm và trọng dụng nhân tài; phát triển hạ tầng dữ liệu và hệ thống đo lường kết quả; hoàn thiện cơ chế khen thưởng, bảo vệ công chức và khuyến khích hành vi vì lợi ích công; tăng cường trách nhiệm giải trình, kiểm soát xung đột lợi ích và đo lường giá trị công.

Luận án không khẳng định đã kiểm định quan hệ nhân quả ở cấp độ cá nhân. Các kết luận chủ yếu xác định cơ chế và điều kiện thể chế có khả năng tạo hoặc hạn chế động lực trên cơ sở lập luận lý luận, phân tích thể chế và dữ liệu thứ cấp. Nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định thực nghiệm mối quan hệ giữa chất lượng thể chế bảo đảm lợi ích, lợi ích kỳ vọng, động lực làm việc, hành vi và kết quả thực thi; đồng thời có thể đi sâu vào cơ chế bảo vệ công chức trong lĩnh vực rủi ro cao, quan hệ giữa tiền lương và tài chính công, tác động hai chiều giữa kiểm soát quyền lực với đổi mới sáng tạo, khác biệt giữa các cấp, lĩnh vực và nhóm công chức, cũng như vai trò của văn hóa công vụ và thể chế phi chính thức.

Tóm lại, bảo đảm lợi ích tạo động lực không đồng nghĩa với gia tăng lợi ích một chiều. Cốt lõi là xây dựng cơ chế phân phối và bảo vệ đủ công bằng, minh bạch, nhất quán và có thể dự báo, trong đó lợi ích của công chức gắn với năng lực, đóng góp, trách nhiệm và kết quả thực thi công vụ, đồng thời được đặt trong giới hạn của nguồn lực công và yêu cầu phục vụ lợi ích chung.

**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