

# QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ VẤN ĐỀ THU HÚT CÔNG CHỨC TÂM HUYẾT CÔNG HIẾN

■ **THS. PHẠM ĐỨC TOÀN (\*)**

**T**hời gian gần đây, tình trạng “công chức nghỉ việc” là vấn đề thời sự, xuất hiện nhiều trên các phương tiện thông tin đại chúng. Tuy số lượng chưa nhiều so với tổng biên chế nhà nước, nhưng điều đáng quan ngại là xu hướng này đang gia tăng và đa phần đối tượng chuyển ra ngoài khu vực công lại không nằm trong diện cần tinh giản. Nhiều cán bộ, công chức, viên chức (sau đây gọi tắt là công chức)<sup>(1)</sup> xin thôi việc có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, có kinh nghiệm công tác, khả năng công nghệ thông tin tốt, sử dụng ngoại ngữ thành thạo. Một số nguyên nhân, cả chủ quan và khách quan đã được phân tích, mổ xẻ trên nhiều diễn đàn. Chẳng hạn như: quá trình thực hiện nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa (XHCHN) và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng mở ra nhiều cơ hội về nơi làm việc để người lao động lựa chọn, tạo nên những thách thức về cạnh tranh “chất xám”. Các tổ chức, doanh nghiệp trong các khu vực ngoài nhà nước tìm nhiều cách thức linh hoạt để thu hút công chức có năng lực về làm việc. Trong khi đó, khu vực công lại thiếu chính sách, giải pháp hiệu quả để xây dựng, phát triển nguồn nhân lực bền vững. Chế độ đãi ngộ còn nhiều điểm bất hợp lý. Mặc dù vấn đề thu nhập, tiền lương công chức chưa được coi là nguyên nhân quyết định, nhưng đây là điều kiện cần để công chức yên tâm cống hiến. Công tác tổ chức - cán bộ là chủ đề “nóng” được bàn luận nhiều. Ở một số cơ quan, việc đánh giá, sử dụng, bổ nhiệm cán bộ còn chưa thực sự khoa học, thiếu công bằng; triển vọng, định hướng chức nghiệp

không rõ do quy hoạch, kế hoạch bồi dưỡng, phát triển cán bộ còn mang tính hình thức; cung cách làm việc còn quan liêu, thiếu dân chủ; chính sách tôn vinh nghề nghiệp và công tác thi đua, biểu dương thành tích công tác chưa thực chất; cơ chế quản lý cứng nhắc, hạn chế cơ hội cho người tài cống hiến, khẳng định mình; trật tự pháp luật, kỷ luật hành chính chưa nghiêm; thái độ, ứng xử trong tổ chức, đơn vị và với công dân còn chưa đúng đắn gây ra tâm lý bức xúc, chán nản, thiếu gắn bó với công việc.v.v.

Hiển nhiên, công chức có thể đóng góp cho sự phát triển của đất nước theo những cách thức khác nhau, phù hợp với từng hoàn cảnh, điều kiện cụ thể. Việc công chức rời cơ quan nhà nước sang làm việc cho các tổ chức khác là hiện tượng dịch chuyển các nguồn nhân lực xã hội, theo quy luật cung - cầu lao động trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, nếu không thu hút được người tài và đa số công chức rời cơ quan là những người có năng lực thì đây là hiện tượng chảy máu chất xám, làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước. Nếu số công chức tuyển dụng mới có nhiều người yếu kém về năng lực hoặc thiếu ý thức trách nhiệm, ra nhập công vụ thiên vì mục đích tư lợi thì còn gây cản trở cho sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Trong bối cảnh như vậy, các cơ quan nhà nước phải thay đổi chế độ, chính sách của mình để cạnh tranh với nhau và cạnh tranh với các doanh nghiệp, tổ chức ngoài khu vực nhà nước nhằm có được nguồn nhân lực tốt nhất. Công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô cũng cần đổi mới để thu hút, giữ chân và động viên công chức tận tụy làm việc trong khu vực công. Bên cạnh việc cải cách chính sách

(\*) Văn phòng Bộ Nội vụ

tiền lương công chức, việc cải tiến môi trường công tác để công chức hăng hái làm việc, phụng sự nhân dân, phục vụ phát triển là một vấn đề đặc biệt quan trọng cần được xem xét nghiêm túc.

Ở nhiều nước trên thế giới, những biến đổi về chính trị - kinh tế - xã hội, về khoa học - công nghệ, về hợp tác quốc tế, về quá trình mở rộng dân chủ hoá trong thời gian vài chục năm gần đây đã ảnh hưởng lớn đến nhận thức của công chức cũng như phương thức, nội dung quản lý nguồn nhân lực. Công chức - đối tượng của hoạt động quản lý có kiến thức bao quát hơn, trình độ chuyên môn sâu hơn, tiếp cận thông tin nhanh nhạy hơn, hiểu biết đầy đủ hơn về các quyền và nghĩa vụ của mình. Hệ thống các quan niệm và giá trị cũng có nhiều thay đổi, nhu cầu cá nhân tăng lên, các yếu tố quan hệ lao động ngày càng nhiều và đa dạng hơn, mối liên kết giữa những con người trong cơ quan, trong hệ thống công vụ trở nên phức tạp hơn. Các nội dung về "phát triển tổ chức", kinh tế học, tâm lý học, xã hội học và nhiều vấn đề văn hoá, phong tục tập quán được vận dụng để nâng cao hiệu quả công tác của cá nhân, của tập thể trong việc đạt được mục tiêu chung của cơ quan, đơn vị. Nhiều cơ quan, học viện công vụ ở những quốc gia có nền hành chính phát triển đã và đang đi sâu nghiên cứu hành vi con người trong tổ chức; tìm hiểu cái gì thu hút công chức làm việc trong khu vực công; những giá trị nào thúc đẩy họ tu dưỡng, nâng cao trình độ, cống hiến hết khả năng và vì sao họ lại đánh mất động lực công tác? Tuy nhiên, một số bộ, ngành, cơ quan trung ương và địa phương nước ta còn chưa thật chú trọng đến vai trò của công tác quản lý nguồn nhân lực khi xây dựng chiến lược phát triển tổng thể. Công tác này chưa trở thành một nội dung chính trong chương trình kế hoạch công tác của nhiều cơ quan, đơn vị.

Quản lý nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động như: phân tích công việc, dự báo và hoạch định nhân lực; thu hút, tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực; quản trị nhân sự, đảm bảo chế độ, chính sách cán bộ; tạo môi trường, điều kiện làm việc khích lệ người công chức tích cực công tác, gắn kết mục

tiêu hoàn thành nhiệm vụ chung với việc đáp ứng các nguyện vọng cá nhân. Công tác này liên quan nhiều đến nội dung thiết kế tổ chức, sắp xếp lao động và những giải pháp động viên, thúc đẩy công chức không ngừng học tập nâng cao năng lực, nỗ lực làm việc để đạt hiệu quả, năng suất cao nhất. Về mặt lý thuyết, khái niệm này tương đối trừu tượng. Nhưng trên thực tế, ai cũng có thể quan sát để nhận biết được các chính sách quản lý nguồn nhân lực của cơ quan hay trong toàn hệ thống có tốt hay không. Bản thân từng công chức có thể cảm nhận được sự quan tâm, đối xử của tổ chức với mình (và đồng nghiệp mình) như thế nào. Tựu trung lại, mục tiêu của các chính sách này là khai thác nguồn nhân lực để đạt kết quả công tác một cách tối ưu, giảm tối đa sự không hài lòng của công chức và thúc đẩy cả bộ máy liên tục phát triển. Mục tiêu đó đặt ra yêu cầu, nhiệm vụ cụ thể đối với công tác tổ chức - cán bộ. Đó là: thường xuyên rà soát, điều chỉnh cơ cấu tổ chức của bộ, ngành, cơ quan trong từng giai đoạn; nghiên cứu thị trường lao động và phân tích, dự đoán về nhu cầu nhân sự trong tổ chức; đánh giá, đo lường được mức độ hoàn thành nhiệm vụ, thái độ, tâm tư, mong muốn, sự hài lòng về công việc của từng tập thể và cá nhân công chức; tham mưu xây dựng chiến lược quản lý, phát triển nguồn nhân lực nói chung và triển khai quy hoạch, kế hoạch sử dụng, bồi dưỡng, phát triển cán bộ nói riêng.

Yếu tố con người, vai trò cá nhân cũng cần được quan tâm nghiên cứu đúng mức hơn. Công chức không chỉ đơn thuần là chủ thể thực thi công vụ mà còn đóng nhiều vai trò khác nhau trong các hoạt động chính trị - kinh tế - xã hội, trong việc bảo đảm các quyền và nghĩa vụ công dân, phải thực hiện trách nhiệm thành viên trong từng gia đình, cộng đồng, và cũng là khách hàng, đối tượng thụ hưởng các dịch vụ công. Mỗi cá nhân trong cơ quan, tổ chức lại có quan điểm, nhận thức, nhu cầu, nguyện vọng, động cơ, năng lực, cư xử khác nhau. Tuy không thể đáp ứng đầy đủ các đặc thù của mọi người nhưng cần tạo ra sự phù hợp của từng cá nhân đối với tổ chức, tạo ra sự liên kết, gắn bó, hợp tác giữa các công chức. Cần khai thác được

tiềm năng, phát huy sở trường của người công chức trong từng trường hợp cụ thể để kết hợp được tinh chủ động, sáng tạo của mỗi cá nhân với sức mạnh của cả tập thể. Cán bộ lãnh đạo cần thường xuyên quan tâm giải đáp các câu hỏi: hiện nay, điều gì khiến công chức hăng say làm việc? Yếu tố nào đang khuyến khích, tạo động lực cho họ phấn đấu, vươn lên? Đã có nhiều công trình nghiên cứu về nội dung này, nổi bật là lý thuyết về phân cấp các nhu cầu của Abraham Maslow<sup>(2)</sup>. Theo đó, nếu nhóm những nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống con người chưa được thoả mãn ở mức độ cần thiết thì những nhu cầu khác (được coi là cao cấp hơn) cũng khó khuyến khích được công chức tâm huyết công tác. Nhóm các nhu cầu về an toàn, ổn định nghề nghiệp, chế độ chính sách đãi ngộ thoả đáng, trang thiết bị làm việc tốt cũng rất quan trọng. Sự hài lòng về các nhu cầu này giúp công chức yên tâm công tác, giảm thiểu những bất mãn, phản kháng ngầm trong cơ quan, đơn vị. Nhưng, động lực thúc đẩy công chức không ngừng phấn đấu vươn lên để đạt năng suất và hiệu quả công tác cao chính là việc thoả mãn nhóm nhu cầu về sự tiến bộ trong sự nghiệp, bao gồm các yếu tố như: giao việc hợp lý, có tính thách thức để khẳng định năng lực; trao quyền đầy đủ gắn với trách nhiệm; ghi nhận thành tích công tác và đánh giá sự trưởng thành một cách công khai, công bằng; trân trọng các ý tưởng sáng tạo, tạo cơ hội phát huy tài năng và thăng tiến. Tuy nhiên, động lực làm việc của công chức còn phụ thuộc nhiều vào bầu không khí tổ chức - mà thực chất, cũng bắt nguồn từ công tác tổ chức - cán bộ, bao gồm một loạt các yếu tố như sự phù hợp về nhận thức, động cơ, tâm trạng làm việc; sự hợp lý trong bố trí công tác; sự công bằng, dân chủ trong thực hiện chế độ, chính sách; sự gương mẫu của cán bộ lãnh đạo; sự hài lòng về mức độ được tham gia vào các quá trình quản lý, về sự quan tâm đối xử của cơ quan đối với các cá nhân công chức, về sự hiểu biết, cảm thông lẫn nhau giữa các đồng nghiệp, về tinh thần làm việc tập thể, về văn hoá công sở... Do vậy, các cấp lãnh đạo cần cân bằng yếu tố cứng và mềm trong quản lý. Đó là việc kết hợp nhịp

nhàng giữa việc vận hành một hệ thống các quy chế quản lý cán bộ, các quy trình giải quyết công việc khoa học, chặt chẽ với việc quan tâm tạo dựng môi trường làm việc tích cực, bầu không khí gắn bó, hợp tác trong từng cơ quan, đơn vị.

Đổi mới công tác quản lý nguồn nhân lực đang trở nên yêu cầu tất yếu, khách quan. Về lâu dài, cần đánh giá khách quan, toàn diện công tác này để hoàn thiện hệ thống thể chế, pháp luật công chức - công vụ đồng bộ, tạo cơ sở hình thành những môi trường công tác hấp dẫn trong từng bộ, ngành, cơ quan ở trung ương và địa phương nhằm phát triển một đội ngũ công chức chuyên nghiệp, chất lượng cao. Trong đó, chú trọng xây dựng các thể chế đạo đức công chức, quy định rõ, đầy đủ về những thái độ, hành vi không được phép, các hình thức kỷ luật đối với những vi phạm nhằm tăng cường kỷ cương hành chính, và quan trọng hơn, để cao tinh thần trách nhiệm, ý chí, nhiệt tình làm việc của đội ngũ công chức. Trước mắt, các cơ quan phụ trách công tác tổ chức - cán bộ cần tổ chức điều tra, khảo sát về thực trạng chất lượng và thái độ, hành vi phục vụ của công chức, xác định những bất cập trong công tác quản lý nguồn nhân lực, rút ra kết luận cụ thể, sát thực của vấn đề "vì sao công chức nghỉ việc", để từ đó, tham mưu, đề xuất các nội dung cải cách thoả đáng cho quá trình từng bước nâng cao năng lực khu vực công. Xin nêu ra một số giải pháp mang tính tham khảo như sau:

1. Xây dựng cơ cấu công chức sát với chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu công tác thực tế của từng bộ, ngành, cơ quan trung ương, địa phương, phù hợp với tiến trình xã hội hoá cung ứng dịch vụ công. Từ đó, tinh giản đội ngũ công chức, thay thế những người không đủ tư cách đạo đức, không đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

2. Xây dựng các bảng mô tả công việc, quy định rõ yêu cầu và trách nhiệm đối với từng vị trí, chức danh, làm căn cứ khách quan để tuyển dụng đúng người, đúng việc; đề ra những tiêu chí đánh giá công việc sát thực; tạo cơ sở để công chức lập kế hoạch rèn luyện, nâng cao trình độ theo yêu cầu công việc.

3. Hoàn thiện chế độ, chính sách đi đôi với

cải cách tài chính công để bảo đảm nguồn ngân sách trả lương, khen thưởng và tạo điều kiện để công chức có thu nhập minh bạch, công bằng, tương xứng với trình độ, năng lực, giá trị sức lao động và kết quả công tác.

4. Xây dựng quy hoạch bồi dưỡng, phát triển cán bộ một cách ổn định; khắc phục tình trạng bị động, hụt hẫng, bố trí cán bộ theo tình huống. Định hướng cho công chức chủ động học tập, phát triển theo nghề nghiệp, cả về phương diện chuyên môn và quản lý. Song song với việc xây dựng đội ngũ cán bộ trung cao cấp có đủ năng lực hoạch định và chỉ đạo thực hiện các chính sách phát triển trong thời kỳ mới, cần quan tâm phát hiện, bồi dưỡng công chức trẻ có tiềm năng lãnh đạo, quản lý hoặc có khả năng trở thành những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao.

5. Phân cấp quản lý nguồn nhân lực đi đôi với tăng cường năng lực cho chính quyền địa phương, đơn vị cơ sở; trao quyền nhiều hơn cho các cơ quan, cán bộ trực tiếp quản lý, sử dụng công chức để đánh giá, bồi dưỡng, phát triển cán bộ được sát thực.

6. Đánh giá công chức một cách thực chất, tập trung vào hiệu quả thực thi công vụ, dựa trên những tiêu chí khách quan, đo lường được, gắn với việc hoàn thành các mục tiêu chung của cơ quan, đơn vị. Đề cao nguyên tắc trọng dụng tài năng; tuyển dụng, giao việc, bổ nhiệm công chức theo năng lực, sở trường; kiên quyết loại trừ tệ "mua quan, bán chức", thăng tiến, hưởng lợi do phe cánh, xu nịnh. Những hình thức bè phái, lợi ích cá nhân kiểu này suy cho cùng chỉ làm mất lòng tin của nhân dân, làm suy giảm nhiệt huyết cống hiến của công chức.

7. Cán bộ lãnh đạo chủ chốt, đặc biệt là người đứng đầu các cơ quan, đơn vị phải thực sự "cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư", lời nói đi đôi với việc làm, để là những tấm gương đạo đức trong sáng cho các thế hệ công chức tin tưởng và noi theo. Cán bộ lãnh đạo, quản lý không chỉ cần nắm vững các nội dung về khoa học tổ chức mà phải thực lòng quan tâm đến tâm tư, tình cảm của công chức để điều chỉnh những chính sách, hành vi chưa phù hợp, tạo dựng nên một nét văn hoá học tập suốt đời, cải

thiện môi trường công tác để động viên công chức nhiệt huyết làm việc.

### **Thay cho lời kết:**

Công chức là nguồn lực có giá trị nhất, quyết định thành bại của các chủ trương, chính sách, kế hoạch công tác. Năng lực, trách nhiệm, tinh thần làm việc của công chức có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của các cơ quan, đơn vị. Bên cạnh các vấn đề kinh tế, còn có các yếu tố rất quan trọng khác tác động đến người công chức như: uy tín, khả năng, thái độ, phong cách phục vụ nhân dân của cán bộ lãnh đạo, đặc biệt là người đứng đầu cơ quan; chế độ, chính sách cán bộ; cơ chế, điều kiện làm việc, văn hoá công sở... Mặc dù công tác quản lý công chức - công vụ thời gian qua không ngừng được cải tiến, chất lượng đội ngũ công chức được nâng cao, nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu của quá trình hoàn thiện nhà nước pháp quyền XHCN. Nhiệm vụ của ngành tổ chức nhà nước thời gian tới rất nặng nề. Trong khi nền kinh tế đất nước còn nhiều khó khăn, thì việc khơi dậy ý thức và trọng trách phục vụ Tổ quốc của đội ngũ công chức là sứ mệnh lớn lao đối với công tác tổ chức - cán bộ. Đó chính là việc xây dựng những giá trị định hướng và đề ra các chế độ, chính sách phù hợp để người công chức coi sự nghiệp phát triển chung là lý tưởng phấn đấu của mình. Đó cũng là việc tạo nên những môi trường làm việc tích cực để các công chức trong từng cơ quan, đơn vị chủ động sáng tạo và đoàn kết hợp tác hoàn thành tốt nhiệm vụ chung ●

### **Ghi chú:**

(1) Trong bài viết này, khái niệm cán bộ, công chức, viên chức bao hàm tất cả người lao động trong các cơ quan nhà nước.

(2) Bao gồm các nhu cầu thiết yếu của cuộc sống (mức độ có thể gia, giảm theo sự phát triển của kinh tế - xã hội); nhu cầu ổn định nghề nghiệp, thụ hưởng an sinh, phúc lợi xã hội; nhu cầu về liên kết, giao tiếp, sinh hoạt trong tổ chức, cộng đồng, xã hội; nhu cầu được thừa nhận, tôn trọng; nhu cầu được tự khẳng định theo niềm tin, lý tưởng của mình.