

# MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC - YẾU TỐ QUAN TRỌNG NHẪM PHÁT HUY SỨC MẠNH CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC TRONG THỰC THI CÔNG VỤ

LÊ THỊ HẠNH\*

*Môi trường làm việc là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của cán bộ, công chức cũng như quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị. Chính vì vậy, mỗi cơ quan, tổ chức, đơn vị phải xây dựng cho mình một môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả, tạo điều kiện tốt cho cán bộ, công chức phát huy năng lực, làm việc có trách nhiệm và cống hiến hết mình cho cơ quan, tổ chức.*

*Từ khóa: Cán bộ, công chức; môi trường làm việc; cải cách hành chính; bộ máy nhà nước.*

*Working environment is one of the important factors affecting the development of cadres and civil servants as well as determining the quality and performance of agencies, organizations, and units. Therefore, each agency, organization and unit must build a friendly, conducive working environment, provide good conditions for cadres and civil servants to enhance capacity, work responsibly, and dedicate themselves to agencies and organizations.*

*Key words: Cadres and civil servants; working environment; administrative reform; state apparatus.*

NGÀY NHẬN: 12/5/2020

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 08/6/2020

NGÀY DUYỆT: 16/7/2020

## 1. Những vấn đề chung

Cán bộ, công chức (CBC) là người trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng và thực thi luật pháp, quản lý mọi mặt của đời sống kinh tế - xã hội, là lực lượng quan trọng quyết định sự thành công của công cuộc cải cách trình lãnh đạo cách mạng, Đảng và Nhà nước ta luôn quan tâm nâng cao chất lượng đội ngũ CBC, nhất là nâng cao đạo đức công vụ của đội ngũ này. Văn kiện Đại hội XI của Đảng chỉ rõ: "... khuyến khích cán bộ, công chức (CBC) nâng cao trình độ chuyên

môn, nghiệp vụ, đạo đức công vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ; lấy bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, năng lực, hiệu quả thực thi nhiệm vụ để đánh giá, để bạt, bổ nhiệm cán bộ"<sup>1</sup>. Trong điều kiện hiện nay, trước yêu cầu "tinh giản biên chế gắn với cơ cấu lại, nâng cao chất lượng, sử dụng hiệu quả đội ngũ cán bộ, công chức"<sup>2</sup>, cùng với nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, việc nâng cao đạo đức công vụ của đội ngũ này là yêu cầu cấp thiết. Bên cạnh đó, cần tạo một môi

\* TS. Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

trường lãnh mạnh để phát huy sức mạnh của mỗi CBCC trong thực thi công vụ.

CBCC bao gồm những người giữ chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở các cấp hành chính, trong biên chế, hưởng lương từ ngân sách nhà nước, được phân loại theo trình độ đào tạo và được xếp vào ngạch công chức. Một trong những đặc trưng hoạt động của CBCC là hoạt động mang tính quyền lực nhà nước (gắn với Nhà nước hoặc nhân danh Nhà nước) do CBCC nhà nước tiến hành theo quy định của pháp luật nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của Nhà nước, phục vụ lợi ích Nhà nước và xã hội. Do đó, trong thực thi quyền lực, nếu một môi trường không lành mạnh cộng với phẩm chất đạo đức người CBCC không tốt, trách nhiệm không cao sẽ dẫn đến "tham ô, tham nhũng, lợi dụng chức vụ, quyền hạn cấu kết với doanh nghiệp, với đối tượng khác để trục lợi. Lợi dụng, lạm dụng chức vụ, quyền hạn được giao để dung túng, bao che, tiếp tay cho tham nhũng, tiêu cực"<sup>3</sup>, gây tổn hại cho dân, cho nước.

## 2. Tạo lập môi trường làm việc cho cán bộ, công chức

Môi trường làm việc (MTLV) là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển, nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân, CBCC (bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài). MTLV đối với CBCC (được tiếp cận là môi trường bên trong) bao gồm: cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ, chính sách, mối quan hệ giữa lãnh đạo đối với nhân viên và giữa nhân viên với nhân viên... trong một cơ quan, tổ chức, đơn vị. MTLV tốt là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của CBCC cũng như quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị. Chính vì vậy, muốn tạo lập MTLV cho CBCC trong công cuộc cải cách hành chính đang

được đẩy mạnh ở Việt Nam hiện nay, cần tập trung vào một số nội dung sau:

*Thứ nhất, vai trò điều hành của người lãnh đạo, quản lý.*

Người lãnh đạo, quản lý là trung tâm của tổ chức, chịu trách nhiệm trước pháp luật về kết quả hoạt động cũng như về đời sống của tập thể do mình quản lý. Trong một tổ chức, người lãnh đạo, quản lý có vai trò quan trọng, là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên MTLV và có ảnh hưởng lớn đến mỗi CBCC trong tổ chức. Người lãnh đạo, quản lý có nhân cách tốt, có tâm và có tài thì dễ tạo dựng được MTLV tích cực, ảnh hưởng tốt đến hiệu quả làm việc của CBCC và ngược lại. Uy tín, phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý của người lãnh đạo cũng là nguyên nhân không nhỏ ảnh hưởng đến tính tích cực, năng động của CBCC.

Thực tế cho thấy những người lãnh đạo có uy tín, có tâm và tâm trong quản lý, điều hành công việc, biết quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của cấp dưới tất sẽ nhận được sự ủng hộ, sự hưởng ứng tích cực từ cấp dưới. Sự ủng hộ đó chính là tinh thần làm việc hết mình, hết lòng vì tập thể, làm việc với tinh thần hăng say, trách nhiệm, đầy nhiệt huyết... Kết quả làm việc đó đã tạo nên uy tín, thương hiệu cho tập thể, cho cá nhân người lãnh đạo. Ngược lại, người lãnh đạo chỉ biết lo vun vén cho lợi ích nhóm, lợi ích cá nhân, thiếu trách nhiệm, buông lỏng lãnh đạo, chỉ đạo, thiếu kiểm tra, giám sát sẽ ảnh hưởng xấu đến uy tín của tổ chức, như: ông Bùi Ngọc Bảo - nguyên Bí thư Đảng ủy, Chủ tịch Hội đồng quản trị, nguyên Tổng Giám đốc Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam; ông Lê Đức Vinh - Phó Bí thư Tỉnh ủy, Bí thư Ban cán sự Đảng, Chủ tịch UBND tỉnh Khánh Hòa<sup>4</sup>... khiến trong tập thể nảy sinh tư tưởng chán nản, mất đoàn kết nội bộ, bầu không khí làm việc âm ảm, nặng nề... Vì vậy, phong cách lãnh đạo của người đứng đầu tổ chức là linh hồn, giúp định hướng hoạt động

của nhân viên và của các nhóm để động viên tối đa năng lực của nhân viên, cùng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức.

*Thứ hai, cần quan tâm, chú trọng đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng CBCC.*

Từ những bất cập, khiếm khuyết trong công tác tuyển dụng, bố trí và đề bạt, đánh giá CBCC, việc quá chú trọng đến văn bằng, chứng chỉ, thâm niên công tác đã làm mất đi tính năng động, linh hoạt của CBCC. Thay vì tích cực, chủ động học tập, tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng để trang bị kiến thức và nâng cao các kỹ năng cần thiết phục vụ công việc, một bộ phận không nhỏ trở nên thụ động, đơn thuần học cho có văn bằng, chứng chỉ để đáp ứng các điều kiện, tiêu chuẩn tuyển dụng hoặc để được bố trí, đề bạt những vị trí cao hơn. Bên cạnh đó, chế độ công chức suốt đời, chính sách tiền lương "đến hạn lại lên" cũng dễ làm CBCC làm việc với tư tưởng an phận, ít phấn đấu vươn lên. Việc phân công, bố trí công tác cho CBCC nhiều lúc, nhiều nơi chưa bảo đảm tương quan giữa số lượng người với mức độ phức tạp của từng công việc, khối lượng công việc của từng vị trí việc làm. Do vậy, không tránh khỏi hiện tượng có người phải đảm nhiệm khá nhiều việc, trong khi có người lại "ngồi chơi xơi nước", hoặc có việc lại giao nhiều người cùng đảm nhiệm và tất sẽ dễ nảy sinh tư tưởng: buông xuôi, làm đến đâu hay đến đó (đối với những người phải làm việc quá tải); chán nản, làm việc cảm chừng, được chăng hay chớ (đối với những người không có việc hoặc quá ít việc để làm).

Cơ quan, đơn vị cần xác định đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất trong việc xây dựng và phát triển đơn vị. Cần có quy hoạch, kế hoạch cụ thể đào tạo, bồi dưỡng cho CBCC về chuyên môn, nghiệp vụ, bồi dưỡng kiến thức, lý luận chính trị, quản lý nhà nước, ngoại ngữ, tin học... Thực hiện

đào tạo, bồi dưỡng theo đúng yêu cầu tiêu chuẩn của mỗi chức danh, ngạch, bậc CBCC và yêu cầu nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị. Thường xuyên quan tâm đến chính sách khi cử CBCC đi học như hỗ trợ học phí, tạo điều kiện về thời gian cho CBCC có thể vừa học vừa làm yên tâm công tác. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng, cơ quan, đơn vị có được đội ngũ cán bộ có đủ năng lực, trình độ chuyên môn, bản lĩnh chính trị để đảm đương nhiệm vụ. Bên cạnh đó, cần quan tâm đến việc thực hiện các chính sách đối với CBCC thuộc diện gia đình chính sách, thương binh, liệt sĩ, CBCC là người dân tộc thiểu số... Đây là những nội dung cần chú trọng trong công tác cán bộ.

*Thứ ba, về điều kiện cơ sở vật chất, kỹ thuật.*

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng làm việc của CBCC và hiệu quả làm việc của họ. Nếu điều kiện làm việc tốt, CBCC vui vẻ, thoải mái, hiệu quả làm việc sẽ cao. Ngược lại, điều kiện làm việc không tốt gây căng thẳng, ức chế và ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả làm việc. Chính vì vậy, tùy theo tình hình thực tế của cơ quan, đơn vị mà tạo điều kiện làm việc phù hợp, thuận tiện cho đội ngũ CBCC.

Đơn vị phải bảo đảm các điều kiện về cơ sở vật chất như phòng làm việc, bàn, ghế, điện thoại, máy vi tính... và văn phòng phẩm phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Tùy theo tình hình thực tế của cơ quan, đơn vị để trang bị cho CBCC nhưng phải bảo đảm các yếu tố của một cơ quan, công sở.

*Thứ tư, xây dựng một tập thể đoàn kết, bầu không khí làm việc lành mạnh.*

Đây là một trong những nội dung hết sức quan trọng trong công tác cán bộ; có đoàn kết, thống nhất thì mới hoàn thành được nhiệm vụ chung của đơn vị. Nội dung này đòi hỏi lãnh đạo đơn vị phải thường xuyên quan tâm, tạo cho mọi người ý thức làm việc tập thể, biết quan tâm lẫn nhau, cùng giúp

đỡ nhau trong cuộc sống và công tác. Phát hiện những mâu thuẫn cá nhân bên trong đơn vị, giải quyết kịp thời, thấu tình đạt lý để mọi người gắn bó với nhau cùng phấn đấu.

Bầu không khí của tổ chức là trạng thái tâm lý của tổ chức phản ánh tính chất, nội dung, xu hướng tâm lý của các thành viên trong tổ chức. Bầu không khí của tổ chức được thể hiện ở sự tương hợp các đặc điểm tâm lý trong quan hệ liên nhân cách, mức độ hòa hợp về các phẩm chất tâm lý của cá nhân trong tổ chức, ở tính chất của mối quan hệ qua lại giữa mọi người trong tổ chức, giữa nhà quản lý với nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên. Nếu các mối quan hệ này bình đẳng, dân chủ và tôn trọng lẫn nhau sẽ tạo ra bầu không khí lành mạnh và ngược lại, nếu mối quan hệ này có sự đố kỵ, nghi ngờ, không công bằng sẽ tạo nên không khí căng thẳng, nặng nề, ảnh hưởng tới tinh thần và thái độ của mỗi CBCC.

Bầu không khí trong tổ chức chịu sự chi phối của nhiều yếu tố: các mối quan hệ bên trong và bên ngoài tổ chức; phong cách điều hành của người lãnh đạo, quản lý; sự phân công, phân nhiệm và đánh giá trong tổ chức; điều kiện làm việc...

Bầu không khí trong tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến tư tưởng, tình cảm, đến hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân cũng như toàn bộ tổ chức. Trong một tổ chức, nếu bầu không khí thân thiện, cởi mở sẽ là cơ sở cho sự phát triển nhân cách, năng lực của cá nhân và là động lực thúc đẩy CBCC đạt hiệu quả cao trong công việc.

*Thứ năm, mức thu nhập thấp sẽ tác động không nhỏ đến hiệu quả công việc của CBCC.*

Nhiều năm qua, Nhà nước luôn thực hiện cải cách chính sách tiền lương bằng xây dựng hệ thống lương đáp ứng được nhu cầu của xã hội, phù hợp với nền kinh tế đang phát triển nhanh. Tuy mức lương tối thiểu thường được nâng lên chủ yếu để bù đắp

trượt giá, chia sẻ một phần gánh nặng trong chi tiêu hàng ngày của CBCC, viên chức trong khu vực công, nhưng vẫn còn thấp và chế độ nâng ngạch, bậc, xếp lương chưa gắn với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, chức vụ, mà tăng lên theo định kỳ chủ yếu dựa vào thâm niên công tác.

Giải quyết tốt chính sách tiền lương, chế độ phụ cấp cho CBCC, đó chính là cái gốc của vấn đề, là điều kiện tiên quyết để nâng cao tính tích cực lao động của CBCC. Trách nhiệm và quyền lợi là không thể tách rời, coi trọng hoặc xem nhẹ mặt nào cũng sẽ dẫn đến những sai lầm. Sẽ rất khó đòi hỏi một CBCC hết lòng vì công việc, tận tâm tận lực với việc của dân, của doanh nghiệp khi Nhà nước chưa quan tâm giải quyết thỏa đáng các chế độ, chính sách cho họ ở mức đủ để sống.

Vi vậy, cần cải thiện thu nhập, chăm lo đời sống vật chất và điều kiện làm việc cho đội ngũ CBCC. Lợi ích kinh tế vẫn là động lực quan trọng nhất đối với việc kích thích tính tích cực lao động của CBCC hiện nay. Thực tế cho thấy, khi cuộc sống của CBCC ổn định thì họ mới toàn tâm, toàn ý làm việc tận tụy, nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu quả. Do đó, cần phải tính toán giữa việc giám biên chế, xã hội hóa dịch vụ công và chi trả lương cho CBCC sao cho nguồn ngân sách của Nhà nước có thể đáp ứng được và mức lương của CBCC phải đạt ở mức trung bình khá của xã hội.

*Thứ sáu, cần có môi trường tốt để CBCC làm việc.*

Đội ngũ CBCC là nhóm đối tượng đặc biệt, được quy định và điều chỉnh bởi pháp luật. Họ là những người giữ vai trò quan trọng vận hành toàn bộ hoạt động của bộ máy nhà nước. Họ làm việc có tư cách pháp lý, được nhân danh Nhà nước để thực thi công vụ. Nếu CBCC nhận thức được vị trí, vai trò của mình, từ đó rèn luyện những phẩm chất, năng lực làm việc để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao; có tinh thần, trách

nhệm, tuân thủ pháp luật, có thái độ dân chủ, trung thực... sẽ là điều kiện tốt tạo nên MTLV lành mạnh trong tổ chức. Ngược lại, công chức có những biểu hiện tiêu cực sẽ là rào cản lớn ảnh hưởng tới môi trường và hiệu quả công việc của tổ chức. Vì vậy, cần thực hiện tốt nguyên tắc dân chủ ở các cơ quan, tổ chức để CBCC tự tin trình bày ý kiến, đề xuất của mình nhằm góp phần xây dựng nội bộ cơ quan trong sạch, vững mạnh. Bởi không ít trường hợp chỉ vì những ý kiến đóng góp chân thành, có trách nhiệm chung nhưng đụng chạm đến uy tín, quyền lợi của cá nhân nào đó mà công chức bị "trù dập", bị gây khó khăn trong công việc, bị đóng nghiệp xa lánh.. Một MTLV thiếu tính minh bạch, công khai, công bằng, thiếu dân chủ chính là yếu tố làm "thui chột" tính tự giác, tích cực của CBCC.

Để có môi trường tốt cho CBCC làm việc hiệu quả, trước hết, cần đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong các cơ quan, tổ chức như: ban hành nội quy, quy chế để thống nhất hoạt động của tổ chức; xây dựng các giá trị văn hóa công sở và phổ biến nội dung này tới từng CBCC để họ ý thức và tự nguyện thực hiện; xây dựng cơ chế phối hợp trong cơ quan, đơn vị để CBCC hoàn thành công việc có hiệu quả; tạo cho CBCC cơ hội trình bày những ý tưởng sáng tạo, những phát minh, sáng chế và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý tưởng, phát minh có giá trị. Tôn trọng những đóng góp của CBCC và ghi nhận những lợi ích mà CBCC đã đóng góp cho tổ chức bằng các hình thức khác nhau; tôn trọng sự khác biệt về đặc điểm cá nhân và tính cách của các thành viên trong tổ chức.

Tìm hiểu về những mong đợi của CBCC và lý do của họ khi quyết định làm việc cho cơ quan, tổ chức của mình; quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của CBCC, quan tâm đến gia đình của các thành viên trong tổ chức. Thường xuyên tổ chức các sự kiện cho

gia đình của họ có thể tham gia vào các hoạt động tập thể và ngược lại giúp họ và gia đình họ hiểu hơn về cơ quan, tổ chức nơi mình hoặc người thân của mình đang công tác...

Xây dựng MTLV tốt là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà cơ quan, tổ chức hay đơn vị phải quan tâm thực hiện. Có MTLV tốt thì mỗi cá nhân CBCC mới có điều kiện làm việc tốt, phát huy khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của đơn vị. Bên cạnh đó, cơ quan, đơn vị cần tạo những điều kiện cần thiết để CBCC tiếp cận với môi trường bên ngoài về trình độ công nghệ, khoa học - kỹ thuật... nhằm theo kịp với tình hình kinh tế - xã hội đang ngày một phát triển □

**Chú thích:**

1. Đảng Cộng sản Việt Nam. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI. H. Văn phòng Trung ương Đảng, 2016, tr. 181.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam. Văn kiện Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương (khóa XI). H. Văn phòng Trung ương Đảng, 2017, tr. 46.
3. Đảng Cộng sản Việt Nam. Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương (khóa XII). H. Văn phòng Trung ương Đảng, 2016, tr. 31.
4. Ủy ban Kiểm tra kết luận về Khánh Hòa, Tập đoàn Xăng dầu. <https://plo.vn>, ngày 30/9/2019.

**Tài liệu tham khảo:**

1. *Tầm quan trọng của một nền công vụ hoạt động hiệu quả với việc quản lý và phát triển một nền kinh tế lành mạnh*. <http://isos.gov.vn>, ngày 16/12/2017.
2. *Kết quả thực hiện Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011 - 2020 và phương hướng đẩy mạnh cải cách hành chính nhà nước trong thời gian tới*. <https://tcnn.vn>, ngày 16/12/2017.
3. Vũ Văn Thái. *Công vụ và cải cách công vụ trong điều kiện nhà nước chuyển đổi phát triển*. Tạp chí Thông tin cải cách nền hành chính nhà nước, số tháng 4/2016.
4. Nguyễn Trọng Điệu. *Xây dựng nền công vụ Việt Nam trong giai đoạn mới - những vấn đề đặt ra*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 8/2010.