

# VAI TRÒ CỦA YẾU TỐ CHỦ QUAN TRONG VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH HÀNH CHÍNH

LƯU KIỂM THANH\*

*Trong quản lý hành chính nhà nước, quyết định hành chính có vai trò đặc biệt quan trọng; là phương tiện không thể thiếu trong quản lý hành chính nhà nước mà các chủ thể quản lý sử dụng để thực hiện các chức năng quản lý, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra... Các quyết định này chịu sự tác động lớn của những yếu tố chủ quan, như: năng lực của người ra quyết định, phong cách của chủ thể có thẩm quyền ra quyết định mà mỗi nhà quản lý có những kiến thức, kỹ năng và thái độ với phong cách quản lý riêng. Do đó, các quyết định luôn mang tính chủ quan vì do con người nhân danh công quyền ban hành và thực thi. Đây cũng là nội dung mà bài viết đề cập tới.*

*Từ khóa: Vai trò; yếu tố chủ quan; ra quyết định hành chính; tổ chức; lãnh đạo.*

*Administrative decisions play a crucial role and are an indispensable means in administrative management that management subjects use to perform the functions of management, organization, leadership, control. These decisions are greatly influenced by the subjective factors such as capability of the decision maker, decision-making style, expertise, skills, perspectives of managers, and management style. Therefore, decisions are always subjective despite its issuance and implementation in the name of public power. This issue was examined in the paper.*

*Keywords: Role; subjective factors; making administrative decisions; organization; leader.*

NGÀY NHẬN: 16/02/2022

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 15/3/2022

NGÀY DUYỆT: 15/4/2022

**K**hoản 1 Điều 8 Hiến pháp năm 2013 quy định: “Nhà nước được tổ chức và hoạt động theo Hiến pháp và pháp luật, quản lý xã hội bằng Hiến pháp và pháp luật, thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ”. Như vậy, Nhà nước thực hiện quản lý xã hội thông qua quyền lực của mình dưới hình thức là ban hành và tổ chức thực hiện những quyết định pháp luật, trong đó có quyết định hành chính (QĐHC) - một hoạt động với mục đích thực hiện luật (thi hành luật) nhằm cụ thể hóa các quy định của luật

vào các lĩnh vực của đời sống xã hội. Nói cách khác, có giá trị cụ thể hóa các quyết định lập pháp, với chức năng chấp hành và điều hành để bảo đảm các nhu cầu ổn định, mềm dẻo, linh hoạt trong các quan hệ xã hội, quyền hành pháp thực hiện thẩm quyền hành chính và hoạt động lập quy.

1. Trong quản lý hành chính nhà nước, QĐHC có vai trò đặc biệt quan trọng. Là phương tiện không thể thiếu trong quản lý

\* PGS.TS, Học viện Hành chính Quốc gia

hành chính nhà nước mà các chủ thể quản lý sử dụng để thực hiện hầu hết các chức năng quản lý, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra...; được ban hành, thực hiện theo trình tự và hình thức do pháp luật quy định, hướng tới việc thực hiện nhiệm vụ quản lý hành chính. QĐHC được coi là hiệu quả - phải bảo đảm trong một chính thể thống nhất hai tiêu chí đánh giá cơ bản là tính hợp pháp và tính hợp lý. Đó cũng là cơ sở để đưa ra các chuẩn mực ứng xử và phương thức điều chỉnh các hành vi xử sự (các quy tắc xử chung và riêng) có tính bắt buộc đối với mọi cá nhân và tổ chức ở trong những hoàn cảnh nhất định, họ phải tuân theo nhằm thiết lập trật tự xã hội ổn định theo định hướng chung của Nhà nước.

QĐHC phải có tính hợp pháp khi nội dung và mục đích của nó thể hiện rõ tính quyền lực đơn phương nhằm bảo đảm được thi hành bằng những biện pháp cưỡng chế của Nhà nước. Là nội dung cơ bản của pháp luật hành chính, QĐHC phải thể hiện rõ tính chất quyền uy, quyền lực phục tùng của chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục đích của hành vi xử sự. Một QĐHC được ban hành hợp pháp là khi nội dung, hình thức và quy trình thủ tục của nó phù hợp với thẩm quyền của các chủ thể quản lý nhất định trong khuôn khổ luật định. Bên cạnh đó, QĐHC còn phải bảo đảm tính hợp lý, tức là phải phù hợp với lý luận và thực tiễn như một sự thể hiện phương án được lựa chọn để điều chỉnh đối tượng quản lý trong quyết định là phương án tốt nhất hay đơn giản là đúng lẽ phải, đúng với sự cần thiết, sự phù hợp với logic của sự vật.

Về tổng thể, một QĐHC hợp pháp là phải đúng pháp luật: (1) Thẩm quyền của chủ thể ban hành; (2) Quy trình thủ tục ban hành; (3) Thứ bậc hiệu lực pháp lý thi hành. Còn, quyết định đó sẽ hợp lý khi: (1) Bảo đảm lợi ích của Nhà nước cũng như nguyện vọng của Nhân dân; (2) Phù hợp thực tế khách quan; (3) Đúng văn phong, ngôn ngữ dễ hiểu, chính xác, rõ ràng; (4) Có tính dự báo và tính khả thi cao.

Để bảo đảm tính hợp pháp và hợp lý, việc ban hành QĐHC theo quan điểm chung: tuyệt đối không được xuất phát từ ý chí chủ quan của chủ thể ra quyết định. Tuy nhiên, về bản chất, ra quyết định là hành vi thể hiện ý chí quyền lực đơn phương của cơ quan nhà nước có thẩm quyền của người có chức vụ, tổ chức và cá nhân được Nhà nước trao quyền, chịu sự tác động lớn của những yếu tố chủ quan, như: năng lực của người ra quyết định, phong cách của chủ thể có thẩm quyền ra quyết định.

Ra quyết định quản lý, đặc biệt là quyết định chính sách về bản chất là một quá trình chính trị. QĐHC là phương tiện phản ánh thái độ, cách xử sự của Nhà nước đối với những vấn đề trong điều chỉnh các mối quan hệ hành chính, thể hiện rõ những xu thế tác động của Nhà nước lên các chủ thể và các mối quan hệ xã hội nhằm đạt được những giá trị tương lai mà Nhà nước mong muốn (tức là đạt những mục đích phát triển kinh tế - xã hội phù hợp với những nhu cầu cơ bản của đời sống xã hội).

Là kết quả thể hiện ý chí quyền lực nhà nước của các cơ quan quản lý nhà nước hoặc của những người có chức vụ, người đại diện quyền lực nhất định, ý chí của người quyết định được thể hiện trước hết ở chỗ: họ có mong muốn giải quyết vấn đề hay không? Và sau đó là: mức độ năng lực của người quản lý trong quá trình nhận thức vấn đề và lựa chọn phương án như thế nào? Ý chí chủ quan phụ thuộc vào nhiều yếu tố, như: nhận thức, kinh nghiệm, thành kiến, cam kết, giới tính, tuổi tác, cá tính, học thức, nghề nghiệp, đức tin,... tạo nên trạng thái tâm lý cá nhân nhất định.

Hiệu quả của quyết định không đơn thuần được ban hành chỉ dựa vào những luận cứ pháp lý, kinh tế, kỹ thuật,... mà còn tùy thuộc không ít vào đặc điểm tâm lý cá nhân của người ra quyết định, như: khí chất, tính cách và năng lực có ảnh hưởng trực tiếp tới quá trình ra quyết định. Đồng thời, sự tác

động tâm lý qua lại của những người cùng tham gia vào quá trình ra quyết định cũng có vai trò quan trọng không kém khi những người cùng tham gia quá trình ra quyết định có niềm tin vào tính hợp pháp và hợp lý của quyết định được ban hành, họ sẽ với tinh thần nhất trí cao thực thi quyết định này một cách có hiệu quả nhất.

2. Yếu tố chủ quan quan trọng hàng đầu là động cơ của người ra quyết định. Từ phương diện nội tại chủ quan như một điều mong muốn hoặc không mong muốn, động cơ tác động chủ yếu như một động lực thúc đẩy hành vi của các chủ thể có thẩm quyền trong việc xác định vấn đề và lựa chọn phương án giải quyết. Dựa trên hoạt động sinh lý của bộ não với tư cách là hoạt động thần kinh cao cấp, đồng thời gắn với sự tiến hóa của xã hội, trở thành một sản phẩm có tính xã hội, tư duy vẫn duy trì được tính cá thể của một con người nhất định. Cần lưu ý: tính độc lập của tư duy vừa làm cho nó có được tính tích cực, sáng tạo trong quá trình tìm kiếm tri thức mới, vừa là điều kiện nguồn gốc làm cho tư duy dần dần xa rời hiện thực khách quan. Do đó, luôn luôn phải sử dụng thực tiễn để kiểm tra, kiểm nghiệm tính đúng đắn của tư duy trong quá trình ra quyết định. Trên thực tế, khi ra một quyết định, kể cả khi bắt buộc phải tuân thủ quy trình thủ tục luật định thì cũng không thể chỉ bảo đảm các bước tiến hành một cách cứng nhắc như được mô tả một cách “cứng nhắc” trong các báo cáo về những vấn đề đã được giải quyết bảo đảm “đúng quy trình”. Tính “linh hoạt” của các yếu tố chủ quan đóng vai trò là một nguyên tắc quan trọng không thể thiếu trong mọi hành vi quyết định. Đó là do:

*Thứ nhất*, là các biện pháp giải quyết công việc của chủ thể quản lý nhà nước trước một tình huống đang đặt ra, là sự phản ứng trước một tình huống đòi hỏi phải có sự giải quyết của Nhà nước theo thẩm quyền do luật định, vấn đề được xác lập (xác định và diễn

giải) trước hết qua quá trình thiết lập nhu cầu, giải trình về sự xác đáng của nhu cầu (hay nói cách khác là biện hộ cho nhu cầu) trên cơ sở nắm bắt và hiểu rõ vấn đề trong một bối cảnh đủ thuyết phục. Vấn đề được hiểu rõ khi có thể trả lời thấu đáo những câu hỏi cơ bản, đó là: (1) Vấn đề đặt ra trong cuộc sống là gì? Nó có tính chất khẩn cấp và quan trọng như thế nào? (2) Bản chất và nguồn gốc cơ bản đích thực xảy ra vấn đề là gì? (3) Có điểm then chốt trong giải quyết vấn đề hay không? Và khâu đột phá sẽ là gì? (4) Tác động tích cực/tiêu cực của vấn đề nếu được/không được giải quyết sẽ là thế nào? Kịch bản và những phương án dự phòng có thể dự liệu? (5) Để xử lý cần Nhà nước giải pháp nào? Đó là khâu đột phá? (6) Những nguồn lực nào cần có để giải quyết được vấn đề đặt ra? Làm thế nào để có thể huy động được những nguồn lực đó? Giải pháp có chấp nhận được về kỹ thuật và về chi phí hay không?

*Thứ hai*, việc tuyên bố vấn đề từ lựa chọn “có hay không?” đều khó khăn do luôn phải xác định những lý do “Tại sao đó là hoặc không là vấn đề?”. Để xác lập vấn đề cần định hướng tư duy làm rõ: (1) Vấn đề có tồn tại không. Trình bày chính xác vấn đề. Khả năng giải quyết vấn đề về nguyên tắc. (2) Xác định vấn đề then chốt phải tập trung giải quyết. Vấn đề đó cần được thể hiện ngắn gọn rõ ràng dưới dạng mục đích (mục tiêu chung) trong giải quyết vấn đề đặt ra. (3) Phân biệt các khía cạnh mục đích và mục tiêu, đồng thời, các giới hạn phạm vi xem xét và giải quyết vấn đề. Những kỹ năng cơ bản để thực hiện có thể là phân tích tính tương hợp của mục đích và các mục tiêu; đánh giá hệ thống các mối quan hệ giữa các yếu tố liên quan, các yếu tố thay đổi tương ứng; kiểm thực tính đầy đủ của các mục tiêu và loại bỏ được những mục tiêu dư thừa; phối hợp toàn bộ các mục tiêu có liên quan với nhau; kế hoạch hóa phương án đạt được những mục tiêu riêng biệt; xác lập các giải pháp của kế hoạch

giúp trả lời được câu hỏi phải làm gì để thực hiện mục tiêu; xác định các công cụ để thực hiện mục tiêu. (4) Diễn giải dữ liệu toàn diện và đầy đủ nhằm lập ra các giả định, đánh giá các minh chứng và luận điểm. Đánh giá tính hợp lý của giả định, có chặt chẽ không, có logic không và dựa theo khung tham chiếu nào. (5) Phân tích cơ cấu logic của vấn đề, phân tích sự phát triển của vấn đề (trong quá khứ và tương lai), tìm khung tham chiếu: nếu quá nhiều thông tin trái ngược nhau thì chọn các yếu tố quan trọng. (6) Nhận thức được sự tồn tại (hay không tồn tại) của những mối quan hệ logic giữa các ý kiến, nhận định những mối liên hệ bên ngoài của vấn đề (với các vấn đề khác).

*Thứ ba*, quá trình xem xét và lựa chọn phương án quyết định (kể cả với quyết định đơn giản) ngày càng khó khăn trong môi trường xử lý thông tin phức tạp với “Big Data” như hiện nay. Việc xử lý thông tin nhằm trước hết làm rõ vấn đề đặt ra nảy sinh trong môi trường như thế nào? Môi trường đó có thể là chắc chắn khi người ra quyết định biết rõ các điều kiện, phương án tối ưu và hậu quả tích cực/rủi ro của việc thông qua và thực thi quyết định.

Tuy nhiên, phần lớn trường hợp môi trường ra quyết định là không chắc chắn, khi không thể xác thực được các tình huống và lường trước hết được các hậu quả, những rủi ro. Quyết định càng quan trọng, phức tạp thì mức độ rủi ro càng cao, nhất là trong môi trường rất mơ hồ (mơ hồ cao), khi mục đích và mục tiêu (các nhiệm vụ hướng tới mục đích) không rõ ràng, chung chung, mang tính hô hào, những liên hệ biểu hiện rất mong manh, các yếu tố tác động thay đổi nhanh chóng và thường xuyên, cảm giác mạo hiểm luôn thường trực và rất dễ làm nhụt chí. Hoặc những yêu cầu về “thay đổi căn bản, toàn diện” trong hoạt động “cải cách quản lý” và “chuyển đổi số” hiện nay cũng vẫn đang “lò mò” và khó nhận diện thống nhất để có thể

thực hiện hiệu quả. Trong trường hợp này, sẽ càng khó khăn hơn khi phải xác định “tính ưu tiên” của từng vấn đề là như thế nào. Do vậy, cần lưu tâm phân tích xác định và lựa chọn được những vấn đề cần ưu tiên giải quyết, khi: (1) Liên quan tới sự tồn tại của tổ chức. (2) Đòi hỏi sự khẩn cấp về thời gian; tính kịp thời; khi có vấn đề cần được giải quyết ngay. (3) Có thể tạo sự bất ổn trong tổ chức. (4) Có kết quả giải quyết sẽ làm tiền đề cho việc giải quyết các vấn đề khác.

Việc kiểm tra độ tin cậy thông tin đóng vai trò quan trọng đặc biệt trong giai đoạn này. Tính trung thực, mức độ tin cậy của thông tin cần được nghiên cứu, phân tích, so sánh, đối chiếu, nếu cần thiết phải đến tận hiện trường để xác định hết tầm quan trọng, tính phức tạp và bản chất của sự việc. Các thông tin phải được kiểm tra, xác minh và phân tích, sau đó sắp xếp vào những mối quan hệ mạch lạc, có hệ thống theo những tiêu chí nhất định, như: thời gian, tầm quan trọng, tính phổ biến, sự đúng sai..., (tức là hệ thống hóa thông tin nhằm tiếp nhận thông tin một cách rõ ràng).

*Thứ tư*, những quyết định càng quan trọng càng tiềm tàng nhiều rủi ro từ những nguyên nhân khách quan và chủ quan, trong đó những nguyên nhân chủ quan lại thường khó có thể được kiểm soát.

Do vậy, cần ý thức rõ ràng: (1) Là kết quả của quá trình nhận thức về vấn đề và lựa chọn phương thức hành động được cho là thích hợp nhất để giải quyết vấn đề trong quản lý, quá trình thu thập thông tin, đánh giá các phương án giải quyết vấn đề và lựa chọn giải pháp nhất định phải kèm theo các lựa chọn thay thế có thể, một cách cân nhắc, chu đáo. (2) Tính đúng đắn và khả thi của quyết định tùy thuộc nhất định vào năng lực phỏng đoán kịch bản diễn biến tự nhiên của những sự kiện. Người ra quyết định phải tiên liệu được hậu quả của tiến trình thay đổi, những tác nhân thúc đẩy và các rào cản để từ

đó có thể đề ra mục tiêu hành động và dự kiến kết quả sự tác động của quyết định đến tiến trình sự kiện. (3) Phương án giải quyết được lựa chọn cần phản ánh khách quan, trung thực thông tin có được, giải trình thuyết phục về những lý do phương án đó được lựa chọn từ nhiều phương án đã có thể được đề xuất. Những lý do đó có thể là: giúp đạt được và ảnh hưởng mạnh nhất tới mục đích và thực hiện các mục tiêu; có tính dự báo và tính ổn định tương đối; bảo đảm sự toàn diện của các biện pháp, sự tương xứng, hợp lý của các quy định, chế tài so với yêu cầu giải quyết vấn đề; phản ánh tốt nhất hệ thống tiêu chuẩn đã chọn và trọng số hiệu quả thực thi; có chi phí thấp và giúp sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức; đáp ứng kịp thời nhu cầu quản lý, phù hợp với điều kiện bảo đảm để thực hiện, như: bộ máy, nhân lực, nguồn tài chính, trình độ quản lý, từ đó, tạo được sự ủng hộ của các cấp quản lý và đội ngũ thực thi; phù hợp với trình độ dân trí và khả năng thực hiện của đối tượng chịu tác động.

*Thứ năm*, việc lắng nghe, tham khảo ý kiến từ các đồng nghiệp, đặc biệt là từ cấp dưới không phải lúc nào cũng được ý thức đúng mức. Sự tự tin thường được cho là một phẩm chất tích cực vì nó cho phép nhà quản lý thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả dựa trên niềm tin vào năng lực của mình, song một khi niềm tin đó thể hiện mạnh mẽ và chắc chắn quá mức sẽ làm cho người ta trở nên tự tin quá mức dẫn tới “Duy ý chí, áp đặt, bảo thủ, chỉ làm theo ý mình; không chịu học tập, lắng nghe, tiếp thu ý kiến hợp lý của người khác”<sup>1</sup>. Để tạo ra bầu không khí ra quyết định được thuận lợi và thoải mái, phải biết cách phân tích ảnh hưởng của môi trường tới quá trình ra quyết định liên quan đến cơ chế, quy luật ảnh hưởng của từng yếu tố môi trường đến các mặt của hoạt động ra quyết định, từ đó có thể tìm kiếm được các giải pháp thích hợp để cải tạo, biến đổi, thích nghi và tồn tại chung với vấn đề quản lý một cách tối ưu nhất.

*Thứ sáu*, để nhìn nhận, đánh giá vấn đề một cách chính xác, từ đó có những giải pháp và phương án giải quyết tốt nhất, đòi hỏi cần trọng suy xét kỹ lưỡng, không nóng vội, song trên thực tế thường yêu cầu này là khó khả thi khi các quyết định phải được kịp thời ban hành, nếu không cơ hội sẽ qua đi. Do đó, nhà quản lý cần phải có các kỹ năng giải quyết vấn đề trong quá trình nhìn nhận, đánh giá và phân tích một vấn đề, một hiện tượng, một sự kiện nào đó để từ đó đưa ra những phán đoán, giải pháp và phương án xử lý tối ưu phù hợp nhất, đồng thời có thể giảm thiểu rủi ro ở mức thấp nhất.

*Thứ bảy*, giải quyết vấn đề hiệu quả đòi hỏi có phương pháp tư duy phân tích và tư duy hệ thống đủ mức cần thiết nhất định (tùy theo tính chất của từng loại quyết định) để nhìn nhận và đánh giá xem vấn đề cần giải quyết có thực sự quan trọng hay không, có cần giải quyết ngay lập tức hay không, những lý do về tính cấp thiết và cấp bách của vấn đề là gì... Trên cơ sở đó, xác định phương án tối ưu là giải pháp có thể khắc phục được bản chất của vấn đề trong dài hạn; có tính khả thi trong phạm vi thời gian và các nguồn lực có thể; xác định rõ ràng được thẩm quyền, trách nhiệm thực thi và có tính hiệu quả xã hội cũng như kinh tế đối với vấn đề cần giải quyết.

*Thứ tám*, trong tình hình khắc phục những tồn tại, hạn chế nhằm đẩy mạnh phân cấp, phân quyền thông qua rà soát, sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện các quy định của pháp luật chuyên ngành, theo hướng đẩy mạnh phân cấp, phân quyền, xác định rõ trách nhiệm giữa Chính phủ với các bộ, ngành, giữa Chính phủ, các bộ, ngành với chính quyền địa phương vẫn đang được tiếp tục như hiện nay<sup>2</sup>, việc xác định thẩm quyền và năng lực giải quyết vấn đề vẫn còn hạn chế. Do vậy, việc tuân thủ nguyên tắc tuyệt đối không hành động hoặc tự ý giải quyết khi vấn đề không nằm trong phạm vi quản lý và quyền hạn nhằm “thực hiện đúng, đầy đủ và chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện nhiệm

vụ, quyền hạn được giao”<sup>3</sup> chỉ có thể thực thi hiệu quả khi nhà quản lý ý thức rõ được về chức trách, bổn phận của bản thân.

3. Hiện nay, trước tình hình một bộ phận không nhỏ cán bộ, công chức, viên chức “Không chấp hành nghiêm các nguyên tắc tổ chức của Đảng; sa sút ý chí phấn đấu, không gương mẫu trong công tác; né tránh trách nhiệm, thiếu trách nhiệm...”<sup>4</sup> và khi ban hành quyết định, họ sẽ tìm mọi cách đem lại lợi ích cho bản thân mình hoặc nhóm lợi ích mà mình đại diện. Chính vì thế, quyết định quản lý hành chính nhà nước nhiều khi không thỏa mãn được lợi ích chung.

Hoàn toàn xác đáng khi cho rằng, quyết định cần phải bảo đảm tính khách quan, phù hợp với các quy luật xã hội, đáp ứng các yêu cầu thực tiễn kinh tế - xã hội trên cơ sở bám sát thực tiễn xã hội và đánh giá được hiện trạng đang diễn ra. Tuy nhiên, các yếu tố khách quan được phản ánh trong thế giới quan của mỗi cá thể mang nặng tính chủ quan, từ đó ảnh hưởng rất lớn đến tính chất của việc ra các quyết định quản lý. Ví dụ, hiệu quả giải quyết vấn đề phụ thuộc vào năng lực nhận thức tình huống (vấn đề) của người lãnh đạo. Nếu nhận thức tình huống không đầy đủ, phân tích không kỹ càng thì dễ dẫn đến quyết định sai lầm, đặc biệt là trong những hoàn cảnh gấp gáp phải quyết định khẩn trương.

Như vậy, khi xem xét tính hợp pháp và hợp lý của QĐHC thì không đơn thuần chỉ là đánh giá quyết định đó từ góc nhìn “trái với pháp luật”, “trái thẩm quyền”, “trái với văn bản cấp trên”,... Nói cách khác, tính hợp pháp là yêu cầu cơ bản của nguyên tắc pháp chế, còn tính hợp lý là yêu cầu của nghệ thuật quản lý, của chính cuộc sống.

Để vượt qua những tác động tiêu cực của các yếu tố chủ quan trong quản lý, trước hết, cần phải gạt bỏ những định kiến, những kiến thức lỗi thời, cách tư duy theo lối mòn và hành động theo thói quen, hành xử theo thói thức của những động cơ vụ lợi cá nhân, vị kỷ,

trái lương tâm, vô đạo đức. Luôn học tập và rèn luyện trên cơ sở biết rút ra bài học từ những thất bại của bản thân và người khác, tổng hợp nhiều yếu tố để hình thành những phẩm chất cốt lõi của người công chức hiện đại cho bản thân mỗi cá nhân, như: tính chuyên nghiệp; liêm chính; tinh thần trách nhiệm; tính khách quan, minh bạch; tính phục vụ và tính hiệu quả. Những quyết định hiệu quả sẽ đến từ những người biết sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến, chấp nhận phê bình; tranh thủ sự tham gia tích cực của người khác và dám mạo hiểm chấp nhận rủi ro.

Mặc dù là kết quả của sự thể hiện ý chí của Nhà nước song nhằm giảm bớt khả năng nhìn nhận một cách phiến diện từ phía chủ thể ban hành, khi ban hành quyết định nên xem xét, lấy ý kiến của đối tượng tác động của quyết định về những vấn đề có liên quan đến nội dung của quyết định. Việc này sẽ góp phần không nhỏ thúc đẩy các quyết định nhanh chóng, kịp thời đi vào cuộc sống.

Các nhân tố chủ quan, như: năng lực, phong cách lãnh đạo - quản lý, đạo đức công chức, niềm tin, thói quen... đều ảnh hưởng không nhỏ tới việc đưa ra một quyết định. Do đó, người công chức phải được đào tạo, bồi dưỡng để có năng lực quản lý cần thiết, nhất là tư duy khoa học và trực giác phát triển đủ tầm để đưa ra những quyết định đúng đắn, thỏa mãn môi trường khách quan phát triển tổ chức và thực thi hiệu quả các nhiệm vụ được giao phó □

**Chú thích:**

1, 4. Nghị quyết số 04-NQ/TW ngày 30/10/2016 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng về tăng cường xây dựng, chỉnh đốn Đảng; ngăn chặn, đẩy lùi sự suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống, những biểu hiện “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa” trong nội bộ.

2. Nghị quyết số 04/2022/NQ-CP ngày 10/01/2022 của Chính phủ về đẩy mạnh phân cấp, phân quyền trong quản lý nhà nước.

3. Luật Cán bộ, công chức (Văn bản hợp nhất số 25/VBHN-VPQH ngày 16/12/2019 của Văn phòng Quốc hội).