https://doi.org/10.66270/vap26.v14.n4.11

WILLINGNESS TO ACT IN THE EXERCISE OF PUBLIC AUTHORITY: FINDINGS FROM A SURVEY OF CADRES, CIVIL SERVANTS, AND PUBLIC EMPLOYEES

Nguyen Dinh Phong

Faculty of Politics and International Relations, Academy of Politics Region II

Received: April 23, 2026

Accepted: July 20, 2026

Abstract: *This article investigated the psychology of willingness to act in the exercise of public authority using a sample of 324 cadres, civil servants, and public employees attending training and professional development courses organized by Academy of Politics Region II in 2026, most of whom worked in the Southeast region of Vietnam. The study aimed to identify the level of willingness to act and examine its associations with the perceived public-service environment, organizational perceptions, and capacity to perform job tasks. A 21-item, five-point Likert scale covering four domains (public-service environment, organizational perception, job performance capacity, and willingness to act) was used, together with in-depth interviews. Data were analyzed in SPSS 27 using Cronbach's alpha, descriptive statistics, Pearson correlations, and OLS regression. The findings showed a relatively high level of willingness to act (M = 3.78/5). Job performance capacity had the strongest predictive coefficient, whereas a public-service environment perceived as emphasizing safety and risk avoidance had a negative regression coefficient for willingness to act.*

Keywords: *Cadres, civil servants, and public employees; Willingness to act; Public authority; Public-service environment; Southeast region.*

DÁM HÀNH ĐỘNG TRONG THỰC THI QUYỀN LỰC CÔNG - KẾT QUẢ TỪ MẪU KHẢO SÁT CÁN BỘ, CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC

Nguyễn Đình Phong

Khoa Chính trị và Quan hệ quốc tế, Học viện Chính trị khu vực II.

Ngày nhận bài: 23/4/2026

Ngày duyệt đăng bài: 20/7/2026

Tóm tắt: *Bài viết nghiên cứu tâm lý dám hành động trong thực thi quyền lực công trên một mẫu 324 cán bộ, công chức, viên chức tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng do Học viện Chính trị khu vực II tổ chức năm 2026, trong đó phần lớn người tham gia công tác tại vùng Đông Nam Bộ. Nghiên cứu nhằm nhận diện mức độ dám hành động và xem xét mối liên hệ của môi trường công vụ được cảm nhận, cảm nhận về tổ chức và khả năng thực hiện công việc với dám hành động. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức với 21 biến quan sát thuộc bốn nhóm: môi trường công vụ, cảm nhận về tổ chức, khả năng thực hiện công việc và dám hành động; kết hợp phỏng vấn sâu và xử lý dữ liệu bằng SPSS 27 qua Cronbach's Alpha, thống kê mô tả, tương quan Pearson và hồi quy OLS. Kết quả trên mẫu khảo sát cho thấy dám hành động đạt mức khá (ĐTB = 3,78/5). Khả năng thực hiện công việc có hệ số dự báo mạnh nhất; môi trường công vụ được cảm nhận theo hướng thiên về an toàn và tránh rủi ro có hệ số hồi quy âm đối với dám hành động.*

Từ khóa: *Cán bộ, công chức, viên chức; Dám hành động; Quyền lực công; Môi trường công vụ; Vùng Đông Nam Bộ.*

1. Đặt vấn đề

Trong tiến trình đổi mới quản trị quốc gia ở Việt Nam, yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung có ý nghĩa trực tiếp đối với chất lượng thực thi quyền lực công. Yêu cầu này đã được thể chế hóa trong Nghị định số 73/2023/NĐ-CP về khuyến khích, bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung (Chính phủ, 2023). Điều đó cho thấy dám hành động đã trở

thành một vấn đề chính sách và quản trị công cần được nghiên cứu bằng các công cụ khoa học phù hợp.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy một nghịch lý đáng chú ý: trong khi yêu cầu dám hành động ngày càng được nhấn mạnh và cơ chế khuyến khích, bảo vệ cán bộ đã được thể chế hóa, một bộ phận người tham gia khảo sát vẫn thể hiện xu hướng thận trọng và ưu tiên tuân thủ quy trình khi cảm nhận về mức độ an toàn và sự bảo vệ trong thực tiễn thực thi chưa thật sự vững chắc. Trong dữ liệu khảo sát của nghiên cứu này, biến "làm theo hướng dẫn có sẵn giúp tôi yên tâm hơn" đạt ĐTB = 3,83; biến "tôi cảm thấy an toàn hơn khi làm đúng quy trình hơn là thử cách mới" đạt ĐTB = 3,82; trong khi biến "tôi sẵn sàng hành động ngay cả khi có rủi ro nhất định" chỉ đạt ĐTB = 3,32. Các số liệu này gợi ý sự hiện diện của xu hướng ưu tiên an toàn và thận trọng trước rủi ro trong phạm vi mẫu nghiên cứu.

Dưới góc nhìn tâm lý học chính trị, đây không chỉ là vấn đề thể chế hay quy trình hành chính, mà còn là vấn đề của cảm nhận rủi ro, niềm tin tổ chức, năng lực hành động và mức độ an toàn tâm lý của chủ thể trong quá trình ra quyết định. Quyền lực công không tự vận hành bằng quy định pháp lý; nó được hiện thực hóa thông qua trạng thái tâm lý, năng lực và lựa chọn hành vi của người được giao thẩm quyền. Vì vậy, nghiên cứu dám hành động trong thực thi quyền lực công cần đặt chủ thể công vụ vào quan hệ giữa trách nhiệm chính trị, yêu cầu pháp lý, áp lực tổ chức và kinh nghiệm tâm lý cá nhân.

Các nghiên cứu về hành vi ra quyết định cho thấy con người thường tránh mất mát hơn là tìm kiếm lợi ích trong tình huống bất định (Kahneman và Tversky, 1979). Lý thuyết tự hiệu quả nhấn mạnh vai trò của niềm tin vào năng lực bản thân đối với khởi phát và duy trì hành động (Bandura, 1977). Nghiên cứu về an toàn tâm lý chỉ ra rằng con người sẵn sàng thử nghiệm, phát biểu và hành động khi họ tin môi trường tổ chức đủ an toàn để chấp nhận rủi ro hợp lý (Edmondson, 1999). Các tiếp cận về né tránh trách nhiệm trong khu vực công cũng cho thấy môi trường quản trị nhiều rủi ro có thể tạo ra hành vi phòng vệ (Hood, 2002).

Ở Việt Nam, vấn đề dám nghĩ, dám làm thường được tiếp cận từ quan điểm đạo đức công vụ hoặc cơ chế bảo vệ cán bộ. Cách tiếp cận này cần thiết nhưng chưa đủ để lý giải sự khác biệt về mức độ sẵn sàng hành động giữa các chủ thể trong cùng môi trường thể chế. Khoảng trống đặt ra là cần phân tích dám hành động như một cấu trúc tâm lý - thể chế, trong đó khả năng thực hiện công việc, cảm nhận về tổ chức và cách chủ thể tri nhận môi trường công vụ có quan hệ với lựa chọn hành vi của người thực thi quyền lực.

Từ đó, bài viết tập trung trả lời câu hỏi: trong phạm vi mẫu nghiên cứu, mức độ dám hành động trong thực thi quyền lực công được biểu hiện như thế nào và các yếu tố tâm lý - tổ chức có mối liên hệ ra sao với mức độ dám hành động?

2. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

2.1. Khái niệm công cụ và mô hình nghiên cứu

Cán bộ, công chức, viên chức là những chủ thể thực hiện nhiệm vụ trong hệ thống chính trị, bộ máy nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập. Theo nghĩa chung của nghiên cứu này, cán bộ thường gắn với chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ hoặc được bầu, phê chuẩn, bổ nhiệm; công chức là người được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội; viên chức là người làm việc theo vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập. Ba nhóm này có vị trí pháp lý khác nhau, nhưng đều tham gia thực hiện công vụ, cung ứng dịch vụ công hoặc thực thi nhiệm vụ công trong những mức độ nhất định.

Quyền lực công được hiểu là quyền lực được thiết lập và vận hành nhân danh Nhà nước, tổ chức công quyền và lợi ích chung, nhằm tổ chức, quản lý, điều hành và phục vụ xã hội theo pháp luật. Khác với quyền lực cá nhân hay quyền lực tư, quyền lực công gắn với thẩm quyền, trách nhiệm, tính chính danh, tính pháp lý và yêu cầu giải trình. Trong nghiên cứu này, thực thi quyền lực công được hiểu là quá trình cán bộ, công chức, viên chức sử dụng thẩm quyền, trách nhiệm và nguồn lực được giao để giải quyết công việc công, phục vụ người dân, tổ chức và xã hội.

Dám hành động được hiểu là xu hướng tâm lý - hành vi thể hiện sự sẵn sàng chủ động đề xuất, quyết định, thực hiện hoặc bảo vệ phương án hành động cần thiết vì lợi ích chung, ngay cả khi tình huống có áp lực, rủi ro hoặc chưa có tiền lệ rõ ràng. Dám hành động không đồng nghĩa với làm liều, tùy tiện hoặc vượt quyền mà nó phải được đặt trên nền tảng tuân thủ pháp luật, trách nhiệm công vụ, đạo đức nghề nghiệp và khả năng giải trình.

Dám hành động trong thực thi quyền lực công của cán bộ, công chức, viên chức là mức độ chủ thể công vụ sẵn sàng sử dụng thẩm quyền và năng lực của mình để hành động có trách nhiệm vì lợi ích chung trong những tình huống đòi hỏi quyết định, sáng kiến, bản lĩnh và khả năng chấp nhận rủi ro hợp lý. Đây là hiện tượng vừa mang tính cá nhân, vừa chịu tác động của cấu trúc tổ chức và môi trường thể chế.

Từ các khái niệm công cụ trên, nghiên cứu xây dựng mô hình theo hướng coi dám hành động là biến phụ thuộc, phản ánh mức độ sẵn sàng đề xuất, quyết định, thử nghiệm và chịu trách nhiệm của chủ thể công vụ. Ba nhóm biến độc lập được lựa chọn là: (i) môi trường công vụ, (ii) cảm nhận về tổ chức và (iii) khả năng thực hiện công việc. Việc lựa chọn này không nhằm bao quát toàn bộ các điều kiện của hành vi công vụ, mà tập trung vào ba chiều cạnh tâm lý - tổ chức có ý nghĩa trực tiếp nhất đối với dám hành động.

Môi trường công vụ trong nghiên cứu này được đo lường thông qua cảm nhận của người tham gia về bối cảnh quy tắc, áp lực, rủi ro và định hướng hành vi trong quá trình làm việc. Vì vậy, các kết quả không được hiểu là phép đo khách quan toàn bộ môi trường công vụ. Khi môi trường được chủ thể cảm nhận theo hướng thiên về an toàn, nặng kiểm soát, ít dư địa thử nghiệm và rủi ro trách nhiệm cao, xu hướng lựa chọn phương án thận trọng có thể gia tăng. Cảm nhận về tổ chức phản ánh mức độ chủ thể tin rằng tổ chức công bằng, ghi nhận nỗ lực, khuyến khích chủ động và bảo vệ người hành động đúng vì lợi ích chung. Khả năng thực hiện công việc phản ánh mức độ tự tin của chủ thể vào khả năng xử lý tình huống phức tạp, giải quyết vấn đề phát sinh, thử nghiệm cách làm mới và ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu xác lập bốn giả thuyết: H1 - môi trường công vụ được cảm nhận có quan hệ với dám hành động; H2 - cảm nhận tích cực về tổ chức có quan hệ cùng chiều với dám hành động; H3 - khả năng thực hiện công việc có quan hệ cùng chiều với dám hành động; H4 - khả năng thực hiện công việc có hệ số dự báo mạnh nhất đối với dám hành động trong thực thi quyền lực công.

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Môi trường công vụ	
Cảm nhận về tổ chức	→ Dám hành động trong thực thi quyền lực công
Khả năng thực hiện công việc	

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở tổng hợp lý thuyết và yêu cầu nghiên cứu.

2.2. Khách thể, công cụ và cách xử lý dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế định lượng cắt ngang bằng phương pháp điều tra bảng hỏi, kết hợp phỏng vấn sâu để giải thích các kết quả định lượng. Dữ liệu được thu thập trong năm 2026 từ các lớp đào tạo, bồi dưỡng do Học viện Chính trị khu vực II tổ chức. Đây là thời điểm yêu cầu khuyến khích, bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung đang được đặt ra mạnh mẽ trong thực tiễn quản trị công; đồng thời đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chịu áp lực lớn từ cải cách hành chính, chuyển đổi số và sắp xếp tổ chức bộ máy.

Mẫu nghiên cứu gồm 324 phiếu hợp lệ, được chọn theo phương pháp thuận tiện từ các lớp đào tạo, bồi dưỡng do Học viện Chính trị khu vực II tổ chức. Người tham gia đang công tác trong các cơ quan, đơn vị thuộc hệ thống chính trị, hành chính, sự nghiệp công lập và một số lĩnh vực liên quan; phần lớn đến từ các địa phương vùng Đông Nam Bộ. Cơ cấu mẫu nghiêng về nhóm tuổi 40 - 49 và cấp xã/phường. Do cách chọn mẫu thuận tiện và phạm vi nguồn mẫu, các kết quả

được diễn giải trong phạm vi mẫu nghiên cứu, không khái quát như bằng chứng đại diện thống kê cho toàn bộ đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức vùng Đông Nam Bộ (Bảng 1).

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát (N = 324)

Đặc điểm	Nhóm	N	%
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	5	1,5
	30 - 39 tuổi	78	24,1
	40 - 49 tuổi	183	56,5
	Từ 50 tuổi trở lên	58	17,9
Cấp công tác	Cấp xã/phường	170	52,5
	Cấp tỉnh/thành phố trực thuộc Trung ương	144	44,4
	Cấp bộ/ngành Trung ương	4	1,2
	Không khai báo	6	1,9
Lĩnh vực công tác	Hành chính - quản lý nhà nước	118	36,4
	Đơn vị sự nghiệp công lập	85	26,2
	Lực lượng vũ trang	38	11,7
	Mặt trận Tổ quốc và các tổ chức chính trị - xã hội	22	6,8
	Công tác Đảng	15	4,6
	Khác	46	14,2

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả, N = 324.

Công cụ nghiên cứu là bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 mức, từ 1 = hoàn toàn không đồng ý đến 5 = hoàn toàn đồng ý. Bảng hỏi gồm 21 biến quan sát thuộc bốn thang đo: môi trường công vụ (5 biến), cảm nhận về tổ chức (5 biến), khả năng thực hiện công việc (5 biến) và dám hành động (6 biến). Điểm càng cao thể hiện mức độ đồng ý càng lớn đối với nội dung được đo lường.

Thang đo được xây dựng trên cơ sở kết hợp giữa cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn. Về lý luận, thang đo Môi trường công vụ tham chiếu các tiếp cận về né tránh trách nhiệm và hành vi phòng vệ trong khu vực công; thang đo Cảm nhận về tổ chức dựa vào tiếp cận an toàn tâm lý; thang đo Khả năng thực hiện công việc dựa vào lý thuyết tự hiệu quả; thang đo Dám hành động được hình thành từ yêu cầu chính sách về cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung và từ các biểu hiện tâm lý - hành vi trong thực thi quyền lực công. Về thực tiễn, nội dung thang đo được điều chỉnh qua trao đổi chuyên gia, phỏng vấn sâu và thử nghiệm diễn đạt để bảo đảm người trả lời hiểu đúng nội dung đo lường (Bảng 2).

Bảng 2. Cấu trúc thang đo và cơ sở xây dựng

Thang đo	Số biến	Cơ sở xây dựng	Nội dung đo lường
Môi trường công vụ	5	Hood (2002), Lipsky (1980), thực tiễn quy trình và trách nhiệm công vụ	Cảm nhận về áp lực an toàn, bám quy trình, chờ hướng dẫn, rủi ro trách nhiệm, dư địa thử nghiệm
Cảm nhận về tổ chức	5	Edmondson (1999), lý thuyết an toàn tâm lý, chính sách bảo vệ cán bộ dám làm	Niềm tin vào ghi nhận, công bằng, khuyến khích đổi mới, bảo vệ người hành động đúng vì lợi ích chung
Khả năng thực hiện công việc	5	Bandura (1977), tự hiệu quả, năng lực xử lý tình huống	Tự tin xử lý việc khó, giải quyết phát sinh, thử nghiệm cách làm mới, quyết định khi thiếu thông tin
Dám hành động	6	Nghị định 73/2023/NĐ-CP, tiếp cận tâm lý học chính trị, phỏng vấn sâu	Sẵn sàng đề xuất, quyết định, bảo vệ phương án, chịu trách nhiệm và hành động khi có rủi ro hợp lý

Để đáp ứng yêu cầu làm rõ mức độ dám hành động, nghiên cứu quy ước cách diễn giải điểm trung bình trên thang Likert 5 mức như sau: 1,00 - 1,80 = rất thấp; 1,81 - 2,60 = thấp; 2,61 - 3,40 = trung bình; 3,41 - 4,20 = khá; 4,21 - 5,00 = cao. Theo cách phân loại này, điểm trung bình 3,78/5 của thang đo dám hành động thuộc mức khá. Cách diễn giải này được sử dụng chủ yếu để mô tả mức độ biểu hiện, còn việc đánh giá quan hệ giữa các biến dựa trên tương quan và hồi quy.

Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn sâu một số cán bộ, công chức, viên chức trong mẫu khảo sát nhằm làm rõ trải nghiệm về rủi ro trách nhiệm, niềm tin tổ chức và năng lực ra quyết định trong điều kiện bất định. Dữ liệu định tính không nhằm đại diện thống kê, mà được sử dụng như bằng chứng bổ trợ để giải thích chiều sâu tâm lý của các kết quả định lượng.

Bảng 3. Độ tin cậy và thống kê mô tả các thang đo

Thang đo	Số biến	Cronbach's Alpha	ĐTB	ĐLC
Môi trường công vụ	5	0,92	3,72	0,95
Cảm nhận về tổ chức	5	0,95	3,84	0,93
Khả năng thực hiện công việc	5	0,90	3,66	0,81
Dám hành động	6	0,93	3,78	0,84

Ghi chú: ĐTB = điểm trung bình; ĐLC = độ lệch chuẩn; thang điểm 1 - 5.

Dữ liệu được xử lý bằng SPSS for Windows phiên bản 27. Các kỹ thuật phân tích gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, thống kê mô tả, tương quan Pearson và hồi quy tuyến tính OLS. Do thiết kế nghiên cứu cắt ngang và dựa trên tự đánh giá, kết quả được diễn giải như bằng chứng thực nghiệm về quan hệ thống kê giữa các biến, không khẳng định quan hệ nhân quả tuyệt đối.

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo được đặt trong quy trình xử lý dữ liệu trước khi phân tích kết quả. Các chỉ số Cronbach's Alpha đều đạt mức cao, cho phép sử dụng các thang đo trong thống kê mô tả, tương quan và hồi quy.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Mức độ biểu hiện chung của dám hành động

Trong phạm vi mẫu khảo sát, dám hành động đạt ĐTB = 3,78, thuộc mức khá; cảm nhận về tổ chức đạt ĐTB = 3,84; môi trường công vụ được cảm nhận đạt ĐTB = 3,72; khả năng thực hiện công việc đạt ĐTB = 3,66. Các kết quả này cho thấy mức dám hành động tự báo cáo không thấp, nhưng vẫn còn khoảng cách so với mức cao trên thang đo.

Từ góc nhìn tâm lý học, kết quả trên mẫu khảo sát gợi ý sự tồn tại đồng thời của hai xu hướng, đó là: người tham gia đánh giá khá tích cực về trách nhiệm và khả năng hành động, nhưng mức sẵn sàng có xu hướng giảm khi quyết định gắn với rủi ro trách nhiệm, thông tin chưa đầy đủ hoặc cảm nhận về sự bảo vệ chưa vững chắc. Vì vậy, mức khá của thang đo dám hành động cần được phân tích tiếp ở cấp độ từng biểu hiện cụ thể.

3.2. Các biểu hiện cụ thể và điểm nghẽn tâm lý trong dám hành động

Để làm rõ mức độ biểu hiện của từng nội dung khảo sát, nghiên cứu tiếp tục phân tích kết quả các biến quan sát thuộc bốn thang đo nghiên cứu (Bảng 4).

Bảng 4. Kết quả phân tích các biến quan sát

Nhóm	Mã	Biến quan sát	ĐTB	Ý nghĩa diễn giải
Môi trường công vụ	MT1	Làm theo hướng dẫn có sẵn giúp tôi yên tâm hơn	3,83	Tâm lý an toàn gắn với hướng dẫn
Môi trường công vụ	MT2	An toàn hơn khi làm đúng quy trình hơn là thử cách mới	3,82	Cảm nhận an toàn gắn với tuân thủ quy trình
Môi trường	MT3	Thử nghiệm cách làm mới thường	3,70	Cảm nhận rủi ro gắn với

công vụ		đi kèm rủi ro trách nhiệm		thử nghiệm cách làm mới
Môi trường công vụ	MT4	Chờ ý kiến cấp trên giúp giảm rủi ro cá nhân	3,65	Cảm nhận giảm rủi ro khi chờ ý kiến cấp trên
Môi trường công vụ	MT5	Môi trường làm việc còn ít dư địa cho thử nghiệm	3,60	Dư địa đổi mới chưa rộng
Cảm nhận tổ chức	TC1	Nỗ lực của tôi được ghi nhận xứng đáng	4,06	Ghi nhận tổ chức ở mức cao
Cảm nhận tổ chức	TC2	Tổ chức khuyến khích cán bộ chủ động và sáng tạo	3,99	Thông điệp khuyến khích rõ
Cảm nhận tổ chức	TC3	Cấp trên đánh giá công bằng những người dám đổi mới	3,61	Công bằng đánh giá còn cần củng cố
Cảm nhận tổ chức	TC4	Sai sót trong đổi mới được xem xét khách quan	3,60	Niềm tin bảo vệ chưa vững
Cảm nhận tổ chức	TC5	Tổ chức bảo vệ người hành động đúng vì lợi ích chung	3,94	Niềm tin tổ chức tương đối tích cực
Khả năng thực hiện	KN1	Tôi tự tin xử lý tình huống công việc phức tạp	3,78	Tự tin nghề nghiệp khá
Khả năng thực hiện	KN2	Tôi có thể giải quyết vấn đề phát sinh trong công vụ	3,72	Khả năng xử lý việc phát sinh khá
Khả năng thực hiện	KN3	Tôi chủ động tìm giải pháp khi gặp khó khăn	3,76	Chủ động giải quyết vấn đề
Khả năng thực hiện	KN4	Tôi có thể đưa ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ	2,91	Mức tự tin thấp hơn khi thông tin chưa đầy đủ
Khả năng thực hiện	KN5	Tôi có thể bảo vệ phương án hành động của mình	4,13	Năng lực giải trình khá cao
Dám hành động	DA1	Tôi dám chịu trách nhiệm với quyết định của mình	4,03	Chuẩn mực trách nhiệm cao
Dám hành động	DA2	Tôi sẵn sàng đề xuất phương án mới khi cần thiết	3,92	Sẵn sàng đề xuất tương đối tốt
Dám hành động	DA3	Tôi dám bảo vệ phương án đúng vì lợi ích chung	3,85	Bản lĩnh bảo vệ cái đúng khá
Dám hành động	DA4	Tôi dám thực hiện nhiệm vụ khó khi được giao	3,78	Sẵn sàng nhận việc khó
Dám hành động	DA5	Tôi sẵn sàng hành động ngay cả khi có rủi ro nhất định	3,32	Mức sẵn sàng thấp hơn khi có rủi ro
Dám hành động	DA6	Tôi vẫn chủ động hành động khi công việc chưa có tiền lệ rõ	3,78	Chủ động trong tình huống mới ở mức khá

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả, N = 324. Các mã biến được trình bày để làm rõ cấu trúc thang đo.

Phân tích ở cấp độ biến quan sát cho thấy bức tranh chi tiết hơn các điểm trung bình chung. Trong thang đo môi trường công vụ, các biến "làm theo hướng dẫn có sẵn giúp tôi yên tâm hơn" (ĐTB = 3,83) và "tôi cảm thấy an toàn hơn khi làm đúng quy trình hơn là thử cách mới" (ĐTB = 3,82) đạt điểm cao. Kết quả này gợi ý rằng, trong cảm nhận của người tham gia khảo sát, việc tuân thủ hướng dẫn và quy trình có liên hệ với cảm giác an toàn khi thực thi công vụ; đây là diễn giải tâm lý từ dữ liệu tự báo cáo, không phải kết luận về động cơ thực tế của toàn bộ đội ngũ công vụ.

Trong thang đo Cảm nhận về tổ chức, biến "*nỗ lực của tôi được ghi nhận xứng đáng*" đạt ĐTB = 4,06 và "*tổ chức khuyến khích cán bộ chủ động và sáng tạo*" đạt ĐTB = 3,99. Tuy nhiên,

hai biến "*cấp trên đánh giá công bằng những người dám đổi mới*" và "*sai sót trong quá trình đổi mới được xem xét khách quan*" chỉ đạt khoảng 3,60 - 3,61. Điều này cho thấy tổ chức có thể tạo thông điệp khuyến khích, nhưng niềm tin về sự bảo vệ khi đổi mới gặp rủi ro chưa thật sự vững.

Ở thang đo Khả năng thực hiện công việc, biến "tôi có thể đưa ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ" chỉ đạt ĐTB = 2,91, thấp hơn rõ so với các biến về tự tin xử lý tình huống phức tạp, giải quyết vấn đề phát sinh và chủ động tìm giải pháp. Kết quả gợi ý rằng một điểm cần quan tâm không nằm ở tự đánh giá năng lực công việc nói chung mà ở mức độ tự tin khi ra quyết định trong điều kiện thông tin chưa đầy đủ. Với thang đo dám hành động, biến "tôi dám chịu trách nhiệm với quyết định của mình" đạt ĐTB = 4,03, nhưng biến "tôi sẵn sàng hành động ngay cả khi có rủi ro nhất định" chỉ đạt ĐTB = 3,32. Khoảng cách này cho thấy trong mẫu khảo sát, mức tự đánh giá về trách nhiệm khá cao, trong khi mức sẵn sàng hành động khi rủi ro hiện diện thận trọng hơn.

Từ các kết quả trên, có thể thấy một điểm đáng chú ý của mẫu khảo sát là mức độ tự tin khi ra quyết định trong điều kiện rủi ro và thông tin chưa đầy đủ thấp hơn một số biểu hiện khác. Những người tham gia có xu hướng đánh giá cao trách nhiệm cá nhân và sự cần thiết của hành động vì lợi ích chung; tuy nhiên, mức sẵn sàng hành động giảm khi quyết định gắn với rủi ro, khả năng phát sinh sai sót hoặc tình huống chưa có tiền lệ. Kết quả này gợi ý dám hành động là trạng thái tâm lý có điều kiện, có liên hệ với cảm nhận an toàn, niềm tin vào tổ chức và mức độ tự tin trong xử lý tình huống công vụ phức tạp.

3.3. Tương quan và hồi quy dự báo dám hành động

Kết quả tương quan cho thấy dám hành động liên hệ mạnh nhất với khả năng thực hiện công việc (r = 0,87), tiếp đến là cảm nhận về tổ chức (r = 0,78) và môi trường công vụ được cảm nhận (r = 0,57) (Bảng 5). Các hệ số này cho thấy ba nhóm biến đều có quan hệ thống kê với dám hành động, trong đó khả năng thực hiện công việc có mức liên hệ cao nhất.

Bảng 5. Hệ số tương quan giữa các thang đo

Biến	1	2	3	4
1. Môi trường công vụ	1			
2. Cảm nhận về tổ chức	0,63***	1		
3. Khả năng thực hiện công việc	0,65***	0,73***	1	
4. Dám hành động	0,57***	0,78***	0,87***	1

*Ghi chú: ***: p < 0,001.*

Kết quả hồi quy OLS cho thấy mô hình giải thích được 80,9% biến thiên của dám hành động trong mẫu nghiên cứu. Khả năng thực hiện công việc có hệ số dự báo mạnh nhất (β = 0,683; p < 0,001), tiếp đến là cảm nhận về tổ chức (β = 0,327; p < 0,001). Môi trường công vụ được cảm nhận có hệ số hồi quy âm và có ý nghĩa thống kê (β = -0,075; p = 0,026) khi kiểm soát các biến còn lại. Kết quả phân tích ủng hộ H2, H3 và H4; đồng thời H1 được ủng hộ theo hướng quan hệ nghịch chiều trong mô hình hồi quy. Do nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang và dữ liệu tự báo cáo, các hệ số được diễn giải theo nghĩa liên hệ và dự báo thống kê, không hàm ý quan hệ nhân quả.

Bảng 6. Hồi quy OLS với biến phụ thuộc là dám hành động

Biến độc lập	B	Beta chuẩn hóa	p	Kết luận
Môi trường công vụ	-0,07	-0,075	0,026	Hệ số hồi quy âm, có ý nghĩa
Cảm nhận về tổ chức	0,30	0,327	< 0,001	Hệ số hồi quy dương, có ý nghĩa
Khả năng thực hiện công việc	0,70	0,683	< 0,001	Hệ số dự báo mạnh nhất

Ghi chú: R^2 = 0,809; Adjusted R^2 = 0,807; p mô hình < 0,001.

3.4. Kết quả phỏng vấn sâu

Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn sâu 12 cán bộ, công chức, viên chức thuộc các cấp và lĩnh vực công tác khác nhau nhằm làm rõ các kết quả định lượng. Người tham gia được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu mục đích, bảo đảm sự đa dạng về vị trí công tác và kinh nghiệm thực tiễn. Các trích dẫn trong bài được mã hóa theo nguyên tắc bảo mật danh tính người tham gia (PVS1, PVS2,...).

Kết quả phỏng vấn sâu bổ sung giúp lý giải vì sao mức dám hành động tự báo cáo đạt mức khá nhưng chưa thật sự cao. Một số ý kiến cho thấy sự thận trọng có liên quan đến cảm nhận về rủi ro cá nhân và khả năng giải trình. Một công chức cấp xã (PVS3) chia sẻ: "Khi chưa có hướng dẫn rõ, làm đúng quy trình vẫn là cách an toàn nhất; nếu làm khác, sau này rất khó giải trình". Nhận định này phù hợp với kết quả định lượng khi các biến liên quan đến hướng dẫn có sẵn và tuân thủ quy trình đạt điểm trung bình cao.

Một nhóm ý kiến khác nhấn mạnh vai trò của tổ chức và người đứng đầu. Một cán bộ làm công tác quản lý (PVS2) cho rằng: "Nếu lãnh đạo rõ quan điểm, bảo vệ người làm đúng vì lợi ích chung thì cán bộ sẽ mạnh dạn hơn; còn nếu sai sót nhỏ cũng bị quy trách nhiệm cá nhân thì ai cũng chọn phương án chắc chắn". Ý kiến này bổ trợ cho kết quả định lượng về mối liên hệ cùng chiều giữa cảm nhận về tổ chức và dám hành động, đồng thời gợi ý rằng cơ chế bảo vệ cần được chuyển hóa thành niềm tin cụ thể của người thực thi trong tổ chức.

Phỏng vấn sâu cũng làm rõ sự thận trọng khi ra quyết định trong điều kiện bất định. Một viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập (PVS7) nêu: "Công việc thường ngày thì xử lý được, nhưng khi có tình huống mới, thông tin chưa đầy đủ, tôi thường chờ thêm ý kiến vì sợ quyết định sai". Điều này phù hợp với biến "đưa ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ" có ĐTB = 2,91, thấp nhất trong các chỉ báo được phân tích. Kết quả phỏng vấn gợi ý rằng sự thận trọng khi ra quyết định có liên quan đến cảm nhận về rủi ro, mức độ đầy đủ của thông tin và sự tự tin trong xử lý tình huống.

4. Thảo luận và kiến nghị

4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy dám hành động không nên chỉ được xem xét như một đặc điểm cá nhân đơn lẻ mà cần được phân tích trong mối quan hệ với các yếu tố năng lực, tổ chức và môi trường công vụ. Trong mô hình hồi quy, khả năng thực hiện công việc và cảm nhận tích cực về tổ chức có hệ số dự báo đáng kể đối với dám hành động. Một cán bộ cấp xã (PVS10) chia sẻ: "*Nhiều khi biết việc cần làm nhưng vẫn phải cân nhắc khả năng thực hiện và trách nhiệm sau quyết định. Khi cảm thấy mình đủ năng lực và có sự ủng hộ của tập thể thì mới mạnh dạn thực hiện*". Nhận định này bổ trợ cho cách lý giải dám hành động trong sự tương tác giữa năng lực cá nhân và môi trường tổ chức.

Thứ hai, một phát hiện đáng chú ý là mức tự tin khi ra quyết định trong điều kiện thông tin chưa đầy đủ thấp hơn các biểu hiện khác của khả năng thực hiện công việc. Kết quả này gợi ý cần quan tâm đến năng lực tâm lý - nghề nghiệp trong xử lý tình huống bất định, thay vì chỉ xem xét năng lực công việc nói chung. Một số người được phỏng vấn sâu cho biết khó khăn thường xuất hiện khi quy định chưa thật rõ hoặc tình huống chưa có tiền lệ. Chẳng hạn, một cán bộ cấp sở (PVS1) cho rằng: "*Nếu làm đúng quy trình thì yên tâm hơn, còn gặp việc mới thì thường phải cân nhắc rất kỹ vì sợ phát sinh trách nhiệm sau này*". Điều này góp phần lý giải vì sao biến "đưa ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ" có ĐTB = 2,91.

Thứ ba, kết quả khảo sát gợi ý rằng khi người thực thi cảm nhận môi trường công vụ thiên về tránh rủi ro, xu hướng lựa chọn hành vi thận trọng có thể gia tăng. Cách diễn giải này phù hợp với tiếp cận về né tránh trách nhiệm trong khu vực công (Hood, 2002) và các phân tích về bộ máy hành chính cấp cơ sở, nơi chủ thể phải xử lý nhiều tình huống phức tạp trong điều kiện áp lực cao (Lipsky, 1980). Một cán bộ cấp phường (PVS6) chia sẻ: "*Trong nhiều trường hợp, lựa chọn an toàn nhất vẫn là làm theo hướng dẫn đã có thay vì thử cách làm mới*". Ý kiến này bổ trợ cho việc lý giải mối liên hệ giữa cảm nhận rủi ro và sự thận trọng trong thực thi công vụ.

Thứ tư, cảm nhận về tổ chức là một yếu tố dự báo quan trọng sau khả năng thực hiện công việc. Việc tổ chức ghi nhận, đánh giá công bằng và bảo vệ người hành động đúng vì lợi ích chung có thể củng cố niềm tin và cảm nhận an toàn của người thực thi. Hiệu quả của cơ chế khuyến khích, bảo vệ cán bộ có thể được củng cố khi các quy định được chuyển hóa thành niềm tin và cảm nhận an toàn của người thực thi công vụ trong tổ chức. Một cán bộ quản lý cấp phòng (PVS5) đánh giá: "*Nếu lãnh đạo lắng nghe, đánh giá công bằng và sẵn sàng bảo vệ người làm đúng thì cán bộ tự tin hơn rất nhiều khi đề xuất hoặc quyết định những việc mới*". Ý kiến này tương đồng với kết quả định lượng về mối liên hệ cùng chiều giữa cảm nhận tích cực về tổ chức và dám hành động.

Thứ năm, từ góc độ tâm lý học chính trị, kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cách tiếp cận đối với thực thi quyền lực công thông qua mối quan hệ giữa thẩm quyền pháp lý và trạng thái tâm lý của người thực thi. Trong phạm vi mẫu nghiên cứu, mức dám hành động có liên hệ với niềm tin vào khả năng thực hiện công việc, cảm nhận về tổ chức và cách chủ thể lượng giá rủi ro công vụ. Điều này gợi mở nhu cầu kết nối chặt chẽ hơn giữa phân tích thể chế, tổ chức và tâm lý chủ thể khi nghiên cứu hành vi công vụ.

4.2. Kiến nghị

Một là, cần tăng cường nội dung đào tạo, bồi dưỡng về ra quyết định trong điều kiện bất định bên cạnh yêu cầu nắm vững quy trình. Các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức có thể chú trọng hơn đến xử lý tình huống phức tạp, phân tích rủi ro, ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ, trách nhiệm giải trình và năng lực bảo vệ phương án hành động vì lợi ích chung. Kiến nghị này xuất phát từ kết quả tự đánh giá cho thấy biến "đưa ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ" có điểm thấp nhất trong nhóm khả năng thực hiện công việc.

Hai là, cần tiếp tục phát huy hiệu quả của cơ chế khuyến khích, bảo vệ cán bộ theo tinh thần Nghị định số 73/2023/NĐ-CP, đặc biệt ở phương diện củng cố niềm tin và cảm nhận an toàn của người thực thi công vụ. Các quy định bảo vệ sẽ có ý nghĩa thực tiễn hơn khi người thực thi tin rằng những quyết định đúng thẩm quyền, có căn cứ, có giải trình và hướng đến lợi ích chung được xem xét công bằng khi phát sinh rủi ro.

Ba là, cần xây dựng môi trường tổ chức có mức an toàn tâm lý phù hợp, minh bạch tiêu chí đánh giá đổi mới, phân biệt sai sót trong thử nghiệm vì lợi ích chung với sai phạm do vụ lợi, đồng thời khuyến khích phản hồi trung thực và hỗ trợ người chủ động thực hiện nhiệm vụ đúng quy định. Kết quả nghiên cứu gợi ý rằng việc kết hợp yêu cầu kiểm soát, trách nhiệm giải trình với cơ chế khuyến khích và hỗ trợ phù hợp có thể góp phần hạn chế tâm lý phòng vệ và thúc đẩy tính chủ động trong thực thi công vụ.

Bốn là, đối với các địa phương vùng Đông Nam Bộ, kết quả từ mẫu khảo sát gợi ý cần quan tâm đến đội ngũ cấp cơ sở, nơi quyền lực công được hiện thực hóa gần dân nhất. Trong mẫu nghiên cứu, 52,5% người tham gia công tác ở cấp xã/phường. Trong bối cảnh đô thị hóa, chuyển đổi số và sắp xếp tổ chức bộ máy, việc nâng cao khả năng ra quyết định, củng cố niềm tin tổ chức và hỗ trợ thực thi công vụ ở cấp cơ sở là hướng cần tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện trong thực tiễn quản trị.

5. Kết luận

Trong nghiên cứu này, dám hành động trong thực thi quyền lực công được tiếp cận như mức độ chủ thể công vụ sẵn sàng sử dụng thẩm quyền và năng lực của mình để đề xuất, quyết định, thực hiện hoặc bảo vệ phương án hành động có trách nhiệm vì lợi ích chung trong những tình huống có áp lực, rủi ro hoặc chưa có tiền lệ rõ ràng. Khái niệm này không đồng nhất với hành động tùy tiện hoặc vượt quyền, mà được đặt trên nền tảng pháp luật, trách nhiệm công vụ, đạo đức nghề nghiệp và khả năng giải trình.

Kết quả trên mẫu khảo sát 324 cán bộ, công chức, viên chức cho thấy dám hành động đạt mức khá (ĐTB = 3,78/5). Một số điểm đáng chú ý là xu hướng ưu tiên an toàn khi tuân thủ quy trình, cảm nhận về sự bảo vệ trong tổ chức chưa đồng đều và mức tự tin khi ra quyết định trong điều kiện thông tin chưa đầy đủ còn thấp. Kết quả phân tích ủng hộ các giả thuyết về mối liên hệ

giữa cảm nhận về tổ chức, khả năng thực hiện công việc, môi trường công vụ được cảm nhận và dám hành động; trong đó khả năng thực hiện công việc có hệ số dự báo mạnh nhất, còn môi trường công vụ được cảm nhận có hệ số hồi quy âm khi kiểm soát các biến còn lại.

Từ các kết quả trên, bài viết gợi ý rằng dám hành động trong thực thi quyền lực công cần được phân tích trong mối quan hệ giữa năng lực chủ thể, niềm tin tổ chức và cách chủ thể lượng giá rủi ro công vụ. Việc nâng cao tính chủ động trong thực thi công vụ vì vậy cần đồng thời chú trọng năng lực ra quyết định trong điều kiện bất định, củng cố an toàn tâm lý trong tổ chức và phát huy hiệu quả cơ chế khuyến khích, bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung.

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tiếng Việt

1. Chính phủ (2023). *Nghị định số 73/2023/NĐ-CP ngày 29 tháng 9 năm 2023 quy định về khuyến khích, bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung*.

Tài liệu tiếng Anh

2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215.

3. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.

4. Hood, C. (2002). The risk game and the blame game. *Government and Opposition, 37*(1), 15-37.

5. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

6. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263-291.

7. Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.