

QUẢN LÝ TỔ CHỨC CÔNG Ở VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH TINH GỌN BỘ MÁY VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ

★ PGS, TS NGUYỄN THỊ NGỌC HOA

Học viện Báo chí và Tuyên truyền

● **Tóm tắt:** Tổ chức công là một trong những trụ cột quan trọng của nền hành chính quốc gia, tác động trực tiếp đến hiệu lực, hiệu quả quản trị công. Trong bối cảnh Việt Nam đang triển khai cuộc cách mạng về tinh gọn tổ chức bộ máy hệ thống chính trị, vận hành chính quyền địa phương hai cấp và đẩy mạnh chuyển đổi số, việc nghiên cứu quản lý tổ chức công càng trở nên cấp thiết. Bài viết phân tích cơ sở lý luận và thực tiễn của quản lý tổ chức công, đánh giá thực trạng và những vấn đề đặt ra, từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý tổ chức công trong giai đoạn mới.

● **Từ khóa:** quản lý tổ chức công; tinh gọn bộ máy; chuyển đổi số; cải cách hành chính; chính quyền địa phương hai cấp.

Managing public organizations in Vietnam in the context of apparatus streamlining and digital transformation

● **Abstract:** Public organizations are one of the essential pillars of the national administration, directly impacting the effectiveness and efficiency of public governance. In the context that Vietnam is implementing a revolution in streamlining the organizational apparatus of the political system, operating the two-level local government model, and promoting digital transformation, the research on managing public organizations has become increasingly urgent. The article analyzes the theoretical and practical foundations of public organization management, evaluates the current status and emerging issues, thereby proposing solutions to enhance the management efficiency of public organizations in the new period.

● **Keywords:** public organization management; apparatus streamlining; digital transformation; administrative reform; two-level local government.

1. Mở đầu

Tổ chức công là một trong bốn trụ cột quan trọng của nền hành chính ở mỗi quốc gia, bên cạnh thể chế, tài chính công và nguồn nhân lực

khu vực công. Chất lượng của tổ chức công quyết định trực tiếp đến năng lực quản trị quốc gia, đến việc thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội và phục vụ nhân dân. Ở Việt Nam, trong công

cuộc đổi mới từ năm 1986, việc cải cách tổ chức bộ máy nhà nước luôn được Đảng và Nhà nước xác định là nhiệm vụ trọng tâm. Đặc biệt, từ năm 2017, Nghị quyết số 18-NQ/TW và Nghị quyết số 19-NQ/TW của Hội nghị Trung ương 6 khóa XII đã đặt nền tảng vững chắc cho việc sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị (Ban Chấp hành Trung ương, 2017a; Ban Chấp hành Trung ương, 2017b).

Từ năm 2025 đến nay, cuộc cách mạng về tinh gọn bộ máy đã được triển khai với quy mô và tốc độ chưa từng có. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý tổ chức công ở Việt Nam có ý nghĩa cấp thiết, không chỉ phục vụ công tác đào tạo, giảng dạy mà còn góp phần cung cấp luận cứ khoa học cho việc hoạch định chính sách và tổ chức thực tiễn.

2. Nội dung

2.1. Cơ sở lý luận về quản lý tổ chức công

Khái niệm tổ chức công và quản lý tổ chức công

Tổ chức công được hiểu là hệ thống các cơ quan, đơn vị thuộc khu vực công, được thành lập và hoạt động theo quy định của pháp luật nhằm thực hiện chức năng quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ công cho xã hội. Tổ chức công khác với tổ chức tư ở những đặc trưng cơ bản: hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận, chịu sự chi phối mạnh mẽ của yếu tố chính trị, hoạt động trong môi trường độc quyền hoặc bán độc quyền, và chịu trách nhiệm giải trình trước công chúng (Rainey & cộng sự, 2022, tr.45-67). Theo Rainey, sự khác biệt giữa tổ chức công và tổ chức tư không chỉ nằm ở hình thức sở hữu mà còn thể hiện sâu sắc qua “mức độ ảnh hưởng của quyền lực chính trị” đối với các quyết định của tổ chức.

Tổ chức công có ba đặc điểm nổi bật: *thứ nhất*, hoạt động bằng nguồn lực công (ngân sách nhà nước); *thứ hai*, chịu sự giám sát của nhiều

chủ thể (quốc hội, cơ quan kiểm toán, công luận); *thứ ba*, mục tiêu hoạt động thường đa chiều, khó đo lường và gắn với lợi ích công cộng (Chiavo-Campo & Sundaram, 2003, tr.78-95). Những đặc điểm này quyết định bản chất của quản lý tổ chức công, đòi hỏi những phương thức quản lý khác biệt so với khu vực tư nhân.

Nền tảng của quản lý tổ chức công hiện đại bắt nguồn từ lý thuyết quan liêu (bureaucracy) của Max Weber. Mô hình lý tưởng về bộ máy quan liêu được xây dựng dựa trên “quyền lực pháp lý - hợp lý” (rational-legal authority), với các đặc trưng: phân công lao động chuyên môn hóa, thứ bậc rõ ràng, quy tắc thống nhất và tuyển dụng theo năng lực (Weber, 1922). Mặc dù mô hình Weber đã bị phê phán về tính cứng nhắc và phi nhân cách, nhưng những nguyên tắc cơ bản của nó - đặc biệt là về tính hợp pháp, tính hệ thống và tính chuyên nghiệp - vẫn là nền tảng không thể thay thế trong vận hành tổ chức công hiện nay.

Quản lý tổ chức công là quá trình hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động của tổ chức công nhằm đạt được các mục tiêu đề ra một cách hiệu lực và hiệu quả (Rainey & cộng sự, 2022, tr.45-67). Theo cách tiếp cận hệ thống, quản lý tổ chức công bao gồm nhiều khía cạnh: môi trường tổ chức, cơ cấu và thiết kế tổ chức, quản lý nguồn lực, văn hóa tổ chức và đo lường hiệu quả hoạt động.

Ở Việt Nam, quản lý tổ chức công còn bao hàm cả việc sắp xếp, kiện toàn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị, quản lý biên chế, phân cấp, phân quyền và bảo đảm kỷ luật, kỷ cương hành chính (Nguyễn Bá Dương & Phạm Hồng Quý, 2018, tr.112-130).

Các trường phái lý thuyết về quản lý tổ chức công

Từ góc độ lý thuyết, các trường phái quản lý công hiện đại, đặc biệt là Quản lý công mới

(New Public Management - NPM) và Quản trị công mới (New Public Governance - NPG) đã cung cấp những nền tảng lý luận quan trọng cho việc đổi mới quản lý tổ chức công.

Khái niệm Quản lý công mới (NPM) được Christopher Hood đưa ra lần đầu năm 1991, trong đó ông xác định 7 thành tố cốt lõi của NPM, bao gồm: quản lý chuyên nghiệp chủ động; tiêu chuẩn và thước đo hiệu quả rõ ràng; chú trọng kiểm soát đầu ra; phi tập trung hóa đơn vị; tăng cường cạnh tranh; áp dụng phương thức quản lý khu vực tư; và kỷ luật trong sử dụng nguồn lực (Hood, 1991, tr.3-19). Nếu như quản lý công truyền thống nhấn mạnh tuân thủ quy trình và đầu vào thì Quản lý công mới hướng tới kết quả, hiệu suất và sự hài lòng của người dân (Chiavo-Campo & Sundaram, 2003, tr.112-135).

Trên phương diện thực hành, Osborne & Gaebler (1992) đã hệ thống hóa 10 nguyên tắc đổi mới quản lý công, trong đó nhấn mạnh việc chuyển từ “chính phủ chèo thuyền sang chính phủ lái thuyền”, tức là chính phủ tập trung vào định hướng chính sách thay vì trực tiếp cung cấp dịch vụ; khuyến khích cạnh tranh, phân quyền và định hướng kết quả. Tác phẩm này được coi là tuyên ngôn thực hành của phong trào NPM, có ảnh hưởng sâu rộng đến cải cách hành chính ở nhiều quốc gia.

Bước sang thế kỷ XXI, Stephen P. Osborne đề xuất khái niệm Quản trị công mới (New Public Governance - NPG) như một mô thức mới, vượt ra ngoài hạn chế của NPM. Theo đó, nền quản lý công đã trải qua ba giai đoạn phát triển: Hành chính công truyền thống (PA), Quản lý công mới (NPM) và Quản trị công mới (NPG) (Osborne, 2006, tr.381-383). Nếu như NPM tập trung vào hiệu quả nội bộ của từng tổ chức thì NPG nhấn mạnh vai trò của “mạng

lưới, quan hệ đối tác và sự tham gia của nhiều chủ thể” trong việc cung ứng dịch vụ công. Quan điểm này đặc biệt phù hợp với xu hướng xã hội hóa dịch vụ công và phát huy vai trò của người dân trong quản trị công.

Vấn đề sứ mệnh, mục tiêu và đo lường hiệu quả trong quản lý tổ chức công

Peter Drucker chỉ ra rằng, trong tổ chức công, việc xác định rõ sứ mệnh và mục tiêu, phân định chức năng hợp lý và đánh giá hiệu quả theo kết quả đầu ra là những yếu tố quyết định sự thành công của hoạt động quản lý (Drucker, 1990, tr.201-225). Quan điểm này khẳng định sự cần thiết của việc tập trung nguồn lực vào những chức năng cốt lõi, tránh để bộ máy trở nên phình to, đa nhiệm nhưng kém hiệu quả.

Bên cạnh sứ mệnh và mục tiêu, việc đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức công là vấn đề được đặc biệt quan tâm. Khác với khu vực tư nhân - nơi hiệu quả được đo bằng lợi nhuận, tổ chức công đòi hỏi hệ thống chỉ số đa chiều, bao gồm hiệu lực, hiệu quả, sự hài lòng của người dân và tính công bằng trong cung ứng dịch vụ (Nguyễn Đăng Thành, 2012, tr.56-78). Ở Việt Nam, các chỉ số SIPAS (Chỉ số hài lòng của người dân) và PAR INDEX (Chỉ số cải cách hành chính) đã được triển khai như những công cụ đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức công (Nguyễn Thị Hồng Hải, 2014, tr.45-67).

Giá trị tham chiếu cho Việt Nam

Việc nghiên cứu các mô hình quản lý công quốc tế có ý nghĩa tham chiếu quan trọng đối với nước ta. Trong bối cảnh Việt Nam, quá trình cải cách tổ chức công mang những đặc thù riêng, gắn liền với vai trò lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam và nguyên tắc tập trung dân chủ. Đại hội XIV của Đảng xác định: “xây dựng nền hành chính phục vụ Nhân dân chuyên nghiệp, hiện đại, trong sạch, vững mạnh, công

khai, minh bạch, hiệu quả” (ĐCSVN, 2026, tr.398). Chủ trương này thể hiện sự kết hợp sáng tạo giữa nguyên tắc quản lý công hiện đại với đặc thù thể chế chính trị Việt Nam.

Việc cụ thể hóa các nguyên tắc lý luận vào thực tiễn được thể hiện rõ qua Nghị quyết số 18-NQ/TW và Nghị quyết số 19-NQ/TW năm 2017, qua đó đặt nền tảng vững chắc cho việc sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị theo hướng “tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả”. Đây là những nội dung quan trọng, cho thấy lý luận quản lý tổ chức công không chỉ là vấn đề học thuật mà còn có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam đang triển khai cuộc cách mạng về tinh gọn bộ máy và chuyển đổi số toàn diện.

2.2. Thực trạng quản lý tổ chức công ở Việt Nam giai đoạn 2017-2026

Những kết quả đạt được

Thứ nhất, việc sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy đạt được những kết quả tích cực. Đến tháng 3/2025, cả nước còn 14 bộ, 3 cơ quan ngang bộ (giảm 22,7%), 5 cơ quan thuộc Chính phủ (giảm 37,5%). Toàn bộ 13 tổng cục và tổ chức tương đương được xóa bỏ; giảm 509 cục và tổ chức tương đương (76,2%); giảm 231 vụ (60,2%); 3.377 chi cục (93,8%). Trong quá trình tinh gọn, hơn 146.800 người được tinh giản (Bộ Nội vụ, 2025, Chính phủ, 2025a). Dưới góc độ khoa học tổ chức hành chính, kết quả này không chỉ mang ý nghĩa cơ học về việc cắt giảm đầu mối, mà còn là bước đột phá nhằm tháo gỡ sự chồng chéo chức năng, nhiệm vụ giữa các cơ quan bộ, ngành.

Sự tinh giản này phản ánh rõ nét việc chuyển đổi từ mô hình quản lý chú trọng quy trình và đầu vào sang mô hình hướng tới kết quả, hiệu năng của lý thuyết Quản lý công mới. Việc Trung ương quyết liệt triển khai “cuộc cách mạng về tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống

chính trị” đã tạo nền tảng vững chắc để thay đổi phương thức quản trị quốc gia, bảo đảm nguyên tắc cốt lõi: một cơ quan thực hiện nhiều việc và một việc chỉ giao cho một cơ quan chủ trì, chịu trách nhiệm chính.

Thứ hai, việc sắp xếp đơn vị hành chính các cấp được triển khai với quy mô lớn nhất kể từ khi thành lập nước. Cả nước hình thành 34 đơn vị hành chính cấp tỉnh (giảm 29 tỉnh, thành phố), 3.321 đơn vị hành chính cấp xã (giảm 66,91%), kết thúc hoạt động của 696 đơn vị hành chính cấp huyện (Bộ Nội vụ, 2025; Chính phủ, 2025a). Xét trên phương diện pháp luật và quản lý lãnh thổ, đây là một quyết sách mang tầm vóc chiến lược. Việc sáp nhập quy mô không chỉ nhằm tiết kiệm nguồn lực, giảm chi ngân sách, mà sâu xa hơn còn hướng tới việc “*tạo lập không gian phát triển mới, mở rộng quy mô địa bàn, tăng khả năng liên kết vùng*” (Ban Tuyên giáo Trung ương, 2026). Quy mô hành chính mới giúp khắc phục tình trạng manh mún, phân tán trong quy hoạch tổng thể, từ đó tối ưu hóa việc phân bổ các nguồn lực đầu tư phát triển kinh tế - xã hội bền vững.

Thứ ba, mô hình chính quyền địa phương hai cấp được vận hành từ tháng 7/2025 trên phạm vi toàn quốc, xóa bỏ cấp huyện, giảm tầng nấc trung gian, tạo điều kiện phân cấp, phân quyền mạnh mẽ hơn cho chính quyền cơ sở. Việc kết thúc hoạt động của cấp hành chính trung gian là sự thay đổi mang tính hệ trọng trong thiết kế thể chế, phù hợp với xu hướng “phẳng hóa” cơ cấu tổ chức của các nền hành chính tiên tiến. Lược bỏ cấp huyện góp phần rút ngắn thời gian truyền đạt thông tin và ban hành quyết định quản lý từ cấp tỉnh đến cấp xã, qua đó giảm độ trễ và hạn chế nguy cơ sai lệch thông tin trong quá trình thực thi. Theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025, quyền tự chủ và

tự chịu trách nhiệm của cấp cơ sở được mở rộng, đặt ra yêu cầu chuẩn hóa hệ thống tiêu chuẩn chức danh, năng lực thực thi pháp luật và chất lượng đội ngũ cán bộ cấp xã nhằm đáp ứng vai trò trực tiếp phục vụ nhân dân.

Thứ tư, công tác xây dựng và hoàn thiện thể chế được đẩy mạnh. Cải cách tổ chức bộ máy không thể thành công nếu thiếu đi hành lang pháp lý đồng bộ, minh bạch. Năm 2025, Quốc hội đã thông qua 99 luật, nghị quyết; Chính phủ ban hành 120 nghị định, nghị quyết quy phạm pháp luật có nội dung về phân cấp, phân quyền, trong đó có 30 nghị định chuyên về phân cấp, phân quyền, phân định thẩm quyền (Chính phủ, 2025b; Bộ Tư pháp, 2025). Số lượng lớn văn bản quy phạm pháp luật được ban hành phản ánh nỗ lực của các cơ quan lập pháp và hành pháp nhằm tháo gỡ các “điểm nghẽn” thể chế. Việc luật hóa rành mạch các ranh giới thẩm quyền là điều kiện tiên quyết để hệ thống hành chính mới vận hành thông suốt, chấm dứt tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, bảo đảm nguyên tắc pháp chế xã hội chủ nghĩa trong mọi hoạt động của tổ chức công.

2.3. Những vấn đề đặt ra

Bên cạnh những kết quả đạt được, quản lý tổ chức công ở Việt Nam vẫn đối mặt với nhiều thách thức, đặc biệt là tính đồng bộ của thể chế pháp luật và năng lực thực thi công vụ:

Một là, việc vận hành bộ máy sau sắp xếp trong thực tiễn vẫn bộc lộ không ít khó khăn, vướng mắc. Về phương diện pháp lý và quản trị, nguyên nhân chủ yếu là cơ chế phân cấp, phân quyền đôi khi chưa đi đôi với phân bổ nguồn lực (ngân sách, nhân sự) và năng lực tổ chức thực thi. Một số địa phương chưa phát huy đầy đủ thẩm quyền được giao trong phân cấp, phân quyền; cơ chế tự chủ tài chính tại đơn vị sự nghiệp công lập chưa đồng bộ, chủ yếu do

sự thiếu các quy định pháp luật đủ mạnh để giải quyết bài toán định mức kinh tế - kỹ thuật và cơ chế đặt hàng dịch vụ công, dẫn đến tình trạng tự chủ mang tính hình thức, “tự chủ nhưng chưa tự quyết” (Ủy ban Thường vụ Quốc hội, 2025).

Hai là, tình trạng chồng chéo chức năng, nhiệm vụ giữa các cơ quan chưa được khắc phục triệt để. Mặc dù đã giảm mạnh số lượng đầu mối, nhưng việc phân định rõ ràng phạm vi trách nhiệm giữa các đơn vị mới thành lập vẫn cần thời gian để hoàn thiện. Dưới lăng kính pháp luật, đây là hệ quả của sự thiếu đồng bộ giữa pháp luật về tổ chức bộ máy và pháp luật chuyên ngành. Việc sáp nhập cơ quan theo nguyên tắc đa ngành, đa lĩnh vực mang tính cơ học sẽ khó phát huy hiệu quả nếu các đạo luật chuyên ngành chưa kịp thời được sửa đổi để xác định rõ cơ quan chủ trì, dẫn đến nguy cơ đùn đẩy trách nhiệm hoặc tạo ra các “vùng trắng” trong quản lý nhà nước (Bùi Thế Vĩnh, 1999, tr.142-145).

Ba là, chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức chưa đồng đều. Việc cơ cấu lại đội ngũ theo vị trí việc làm còn chậm. Ở phương diện lập pháp, khung pháp lý về “vị trí việc làm” hiện nay mới chỉ giải quyết được yêu cầu về định biên (số lượng), nhưng chưa thiết lập được hệ thống tiêu chí định lượng sắc bén để đánh giá hiệu quả thực thi công vụ (KPI khu vực công). Tại một số nơi vẫn xảy ra tình trạng cán bộ thiếu trách nhiệm, làm giảm hiệu quả phục vụ người dân và doanh nghiệp. Thực trạng này cho thấy chế tài xử lý vi phạm kỷ luật hành chính trong một số trường hợp chưa đủ sức răn đe và chưa thể chế hóa đồng bộ cơ chế bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm vì lợi ích chung (Bộ Chính trị, 2021).

Bốn là, việc ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong vận hành tổ chức công còn thiếu tính đồng bộ. Điểm nghẽn lớn nhất

không xuất phát từ hạ tầng công nghệ, mà là thể chế chia sẻ dữ liệu và giá trị pháp lý của thông tin số. Tiến độ tái cấu trúc quy trình, đặc biệt là quy trình điện tử nhằm thực hiện thủ tục hành chính không phụ thuộc vào địa giới hành chính, vẫn còn chậm. Khung pháp lý hiện hành vẫn còn nặng về tư duy quản lý hồ sơ giấy, chưa tạo lập được cơ sở pháp lý hoàn chỉnh để liên thông các cơ sở dữ liệu quốc gia, gây lãng phí nguồn lực và chưa tối ưu hóa được trải nghiệm dịch vụ công của người dân (Chính phủ, 2026).

Năm là, văn hóa tổ chức công chưa được quan tâm đúng mức. Việc xây dựng môi trường làm việc sáng tạo, kỷ luật, trung thực và chịu trách nhiệm trong các cơ quan công còn hạn chế. Thực tiễn cho thấy, văn hóa tổ chức không chỉ là yếu tố “mềm”, mà cần được thể chế hóa thành các quy tắc ứng xử công vụ bắt buộc bằng các văn bản quy phạm pháp luật hoặc quy chế nội bộ có giá trị cưỡng chế thi hành, biến các chuẩn mực đạo đức công vụ thành thói quen pháp lý của đội ngũ cán bộ, công chức (Rainey & cộng sự, 2022, tr.315-320).

2.4. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý tổ chức công trong bối cảnh mới

Để nâng cao hiệu quả quản lý tổ chức công trong kỷ nguyên phát triển mới, cần tập trung thực hiện đồng bộ các nhóm giải pháp căn bản sau:

Thứ nhất, đồng bộ hóa pháp luật về tổ chức bộ máy gắn với sửa đổi các đạo luật chuyên ngành. Để giải quyết triệt để tình trạng chồng chéo chức năng hoặc tạo ra các “vùng trắng” quản lý sau sáp nhập, việc sắp xếp tổ chức không thể chỉ dừng ở các quyết định hành chính cơ học. Cần tiến hành rà soát, sửa đổi, bổ sung đồng bộ các luật chuyên ngành để ranh giới thẩm quyền của các bộ, ngành đa lĩnh vực được quy định rõ nét, bảo đảm nguyên tắc “một việc

chỉ giao cho một cơ quan chủ trì, chịu trách nhiệm chính”.

Đồng thời, để tháo gỡ sự lúng túng cho chính quyền địa phương và các đơn vị sự nghiệp, Chính phủ và các bộ, ngành cần khẩn trương ban hành hệ thống nghị định, thông tư quy định chi tiết về định mức kinh tế - kỹ thuật, đơn giá dịch vụ công. Đây là cơ sở pháp lý bắt buộc để thực hiện cơ chế đặt hàng và giao nhiệm vụ, biến cơ chế tự chủ tài chính thành công cụ quản trị thực chất thay vì hình thức (Chính phủ, 2021).

Thứ hai, thiết lập cơ chế quản trị nhân sự công dựa trên bộ tiêu chí đánh giá định lượng và luật hóa cơ chế bảo vệ cán bộ. Nhằm khắc phục tình trạng chất lượng cán bộ không đồng đều và tâm lý e dè, sợ sai, hệ thống pháp luật về công vụ cần chuyển hẳn từ tư duy “quản lý theo biên chế” sang “quản trị theo kết quả đầu ra”. Cần sớm hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm gắn với các chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPI) đặc thù cho khu vực công, làm căn cứ pháp lý để tinh giản biên chế thực chất và trả lương theo năng lực. Đặc biệt, cần sớm luật hóa các chủ trương của Đảng về khuyến khích, bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo vì lợi ích chung thành các quy phạm pháp luật cụ thể, tạo cơ sở pháp lý vững chắc để đội ngũ công chức dám nghĩ, dám làm, cống hiến cho tổ chức (Nguyễn Thị Hồng Hải, 2014, tr.112-118).

Thứ ba, kiến tạo khung pháp lý toàn diện về dữ liệu số để khơi thông điểm nghẽn chuyển đổi số trong nền hành chính. Giải pháp cho vấn đề chuyển đổi số chậm chạp không nằm đơn thuần ở việc mua sắm hạ tầng công nghệ, mà phải bắt đầu từ việc tháo gỡ tư duy pháp lý quản lý hồ sơ giấy. Cần xây dựng và hoàn thiện hành lang pháp lý quy định rõ nghĩa vụ chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan nhà nước, nghiêm cấm hành vi “cát cứ dữ liệu”. Các văn bản quy phạm

pháp luật cần công nhận đầy đủ giá trị pháp lý của các loại hồ sơ, chứng từ điện tử tương đương với bản giấy, từ đó tái cấu trúc toàn bộ quy trình nghiệp vụ. Điều này tạo cơ sở pháp lý để thực hiện triệt để thủ tục hành chính không phụ thuộc vào địa giới hành chính, tối ưu hóa mô hình chính quyền địa phương hai cấp (Thủ tướng Chính phủ, 2026).

Thứ tư, luật hóa các chuẩn mực văn hóa tổ chức công và đạo đức công vụ. Việc khắc phục những hạn chế trong văn hóa tổ chức không thể chỉ dựa vào các cuộc vận động hoặc khẩu hiệu tuyên truyền, mà cần thể chế hóa các giá trị cốt lõi của văn hóa công vụ như “kỷ cương, chuyên nghiệp, sáng tạo, hiệu quả” thành các quy tắc ứng xử có tính bắt buộc cao được ban hành dưới dạng văn bản quy phạm pháp luật hoặc nội quy cơ quan có chế tài xử lý nghiêm minh. Môi trường làm việc kiến tạo, minh bạch và trách nhiệm giải trình cần được định hình như một chuẩn mực thể chế và thực hành thường xuyên trong hoạt động của hệ thống tổ chức công (Chiavo-Campo & Sundaram, 2003, tr.205-210).

Thứ năm, nâng cao hiệu lực thiết chế kiểm soát quyền lực và đo lường hiệu quả hoạt động. Tổ chức công càng tinh gọn, quyền lực càng tập trung thì cơ chế kiểm soát càng phải được thiết kế tinh vi và chặt chẽ. Cần tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý về thanh tra, kiểm tra và giám sát, đặc biệt là giám sát của các cơ quan dân cử và phản biện xã hội. Tiếp tục chuẩn hóa và áp dụng các công cụ đo lường độc lập như Chỉ số hài lòng về sự phục vụ của cơ quan hành chính (SIPAS) và Chỉ số cải cách hành chính (PAR INDEX). Kết quả từ các bộ chỉ số này không chỉ dùng để xếp hạng, mà phải được quy định thành căn cứ pháp lý trọng yếu để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người đứng đầu tổ chức công (Nguyễn Đăng Thành, 2012, tr.156-160).

3. Kết luận

Quản lý tổ chức công luôn là vấn đề cốt lõi có tính chính trị, khoa học và thực tiễn sâu sắc. Năm 2025 không chỉ là một cột mốc thời gian, mà còn đánh dấu bước chuyển quan trọng, mang tính lịch sử của nền hành chính quốc gia, thể hiện qua việc giảm mạnh đầu mối tổ chức, sắp xếp lại toàn diện các đơn vị hành chính, hoàn thiện hành lang pháp lý và đẩy mạnh thực chất việc phân cấp, phân quyền. Trong bối cảnh Việt Nam đang quyết liệt thực hiện cuộc cách mạng về tinh gọn bộ máy, vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp và chuyển đổi số toàn diện, việc nghiên cứu và hoàn thiện cơ chế quản lý tổ chức công càng trở nên cấp thiết đối với sự phát triển của đất nước.

Tuy nhiên, việc thiết kế được một không gian phát triển và một bộ máy ưu việt trên phương diện cơ học mới chỉ là thành công bước đầu. Những thách thức trực diện về vận hành bộ máy sau sắp xếp, sự hụt hẫng về chất lượng nhân sự thực thi và những “điểm nghẽn” thể chế trong chuyển đổi số đòi hỏi phải có các giải pháp đồng bộ, toàn diện và quyết liệt hơn nữa. Những vướng mắc sau sáp nhập là không tránh khỏi, đòi hỏi năng lực hoàn thiện thể chế và tổ chức thực thi của các cơ quan lập pháp, hành pháp trong việc xóa bỏ tận gốc rễ tư duy quản lý cục bộ, bẻ gãy sự “cát cứ quyền lực” để thiết lập một trật tự quản trị công minh bạch, dựa trên dữ liệu và kết quả.

Việc kiến tạo một bộ máy tổ chức công tinh gọn, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả đã vượt lên trên mục tiêu cải cách hành chính đơn thuần. Đó là sứ mệnh xây dựng một thiết chế quản trị quốc gia vững chắc, vận hành trên nguyên tắc thượng tôn pháp luật và nền tảng số hóa, trở thành bộ phóng quan trọng để giải phóng mọi nguồn lực, hiện thực hóa khát vọng phát triển hùng cường của dân tộc trong kỷ nguyên mới □

Ngày nhận bài: 25/3/2026:

Ngày bình duyệt: 18/5/2026;

Ngày quyết định đăng: 20/5/2026.

Email tác giả: ngochoaajc1005@gmail.com

Ban Chấp hành Trung ương (2017a). *Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương khóa XII “Một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả”*.

Ban Chấp hành Trung ương (2017b). *Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 “Về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập”*.

Ban Tuyên giáo Trung ương (2026). *Cách mạng tinh gọn bộ máy, vận hành chính quyền địa phương hai cấp: Dấu ấn cải cách lịch sử*.

Bộ Chính trị (2021). *Kết luận số 14-KL/TW ngày 22/9/2021 về chủ trương khuyến khích và bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo vì lợi ích chung*.

Bộ Nội vụ (2025). *Báo cáo kết quả cải cách hành chính giai đoạn 2022 - 2025*.

Bộ Tư pháp (2025). *Báo cáo tổng kết công tác chỉ đạo, điều hành ngành Tư pháp năm 2025 và phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm 2026*.

Bùi Thế Vĩnh (Chủ biên) (1999). *Thiết kế tổ chức các cơ quan hành chính nhà nước*. Nxb Chính trị quốc gia.

Chiavo-Campo, S., & Sundaram, P. S. A. (2003). *Phục vụ và duy trì: Cải thiện nền hành chính công trong một thế giới cạnh tranh* (Ngô Đức Mạnh và cộng sự biên dịch). Nxb Chính trị quốc gia.

Chính phủ (2021). *Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15-7-2021 ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030*.

Chính phủ (2025a). *Báo cáo kết quả thực hiện các nghị quyết của Quốc hội về giám sát chuyên đề và chất vấn*.

Chính phủ (2025b). *Báo cáo về công tác thi hành Hiến pháp, luật, pháp lệnh và ban hành văn bản quy định chi tiết năm 2025*.

Chính phủ (2026). *Nghị quyết số 06/NQ-CP ngày 09/01/2026 về các nhiệm vụ chuyển đổi số và phát triển dữ liệu quốc gia đầu năm 2026*.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*. HarperCollins.

ĐCSVN (2026). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIV (Tập 1)*. Nxb Chính trị quốc gia Sự thật.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19.

Max Weber (1922). *Economy and Society*. University of California Press.

Nguyễn Bá Dương & Phạm Hồng Quý (2018). *Giáo trình khoa học tổ chức*. Nxb Chính trị quốc gia Sự thật.

Nguyễn Đăng Thành (Chủ biên) (2012). *Đo lường và đánh giá hiệu quả quản lý hành chính nhà nước: Những thành tựu trên thế giới và ứng dụng ở Việt Nam*. Nxb Lao động.

Nguyễn Thị Hồng Hải (Chủ biên) (2014). *Quản lý công vụ theo định hướng kết quả*. Nxb Lao động.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2022). *Hiểu và quản lý tổ chức công* (Lê Đăng Núi và cộng sự dịch). Nxb Chính trị quốc gia Sự thật.

Thủ tướng Chính phủ (2026). *Quyết định số 282/QĐ-TTg ngày 12/02/2026 về Kế hoạch cải cách hành chính nhà nước trọng tâm giai đoạn 2026 - 2030*.

Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2025). *Báo cáo kết quả giám sát chuyên đề việc thực hiện chính sách, pháp luật về đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý*.