

## NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC VIỆT NAM DƯỚI TÁC ĐỘNG CỦA TINH GỌN BỘ MÁY HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

**TS. TRẦN THÙY LINH**

*Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông, Đại học Thái Nguyên*

● **Tóm tắt:** *Tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước là chủ trương chiến lược nhằm xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả. Quá trình này không chỉ tiết kiệm ngân sách mà còn tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức thông qua phân công hợp lý và nâng cao trách nhiệm cá nhân. Bài viết phân tích tác động của tinh gọn bộ máy tới động lực làm việc của cán bộ, công chức bộ máy hành chính ở Việt Nam và đề xuất giải pháp nhằm phát huy tác động của tinh giản bộ máy tới động lực làm việc của cán bộ, công chức.*

● **Từ khóa:** *Tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước; Động lực làm việc; Cán bộ, công chức; Việt Nam.*



**T**inh gọn tổ chức bộ máy hành chính nhà nước là một chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước ta, được cụ thể hóa thông qua nhiều văn bản quan trọng như: Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25-10-2017 của Ban Chấp hành Trung ương 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 (Nghị quyết số 18-NQ/TW); Nghị quyết số 56/2017/QH14 ngày 24-11-2017 của Quốc hội về việc tiếp tục cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả; cùng với các kế hoạch và chỉ thị gần đây như: Kế hoạch số 141/KH-BCĐTKNQ18 ngày 6-12-2024 của Ban Chỉ đạo về tổng kết việc thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW về

kế hoạch định hướng sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của Chính phủ; Nghị định số 178/2024/NĐ-CP ngày 31-12-2024 của Chính phủ về chính sách, chế độ đối với cán bộ, công chức, viên chức, người lao động và lực lượng vũ trang trong thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị... Mục tiêu cốt lõi của chủ trương này là hướng tới xây dựng một nền hành chính hiện đại, chuyên nghiệp, hoạt động hiệu lực và hiệu quả, đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa.

Quá trình tinh gọn không chỉ đơn thuần là cắt giảm số lượng biên chế hay loại bỏ các đầu mối chồng chéo, mà còn được xác định có tác động sâu sắc đến động lực làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức - những

người đóng vai trò quyết định chất lượng phục vụ Nhân dân. Các văn bản như: Công văn số 7968/BNV-CCVC ngày 8-12-2024 của Bộ Nội vụ về việc định hướng xây dựng phương án bố trí, sắp xếp cán bộ công chức viên chức và người làm việc theo chế độ hợp đồng lao động khi thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy hành chính và Công văn số 24-CV/BCĐTKNQ18 ngày 18-12-2024 của Ban Chỉ đạo về tổng kết thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW của Chính phủ về việc định hướng, gợi ý một số nội dung về sắp xếp tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc ủy ban nhân dân cấp tỉnh, cấp huyện đã phản ánh sự quan tâm đến định hướng sắp xếp cán bộ, công chức, viên chức trong quá trình này.

Do đó, việc nghiên cứu và hiểu rõ tác động của tinh gọn bộ máy đến động lực làm việc của cán bộ, công chức là một vấn đề mang tính thời sự và cấp thiết. Nghiên cứu này góp phần bảo đảm thực hiện thành công các chủ trương của Đảng và Nhà nước, đồng thời xây dựng đội ngũ cán bộ đủ năng lực, phẩm chất để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong giai đoạn mới.

### **1. Tiếp cận chung về động lực làm việc của cán bộ, công chức và tác động của tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước tới động lực làm việc của cán bộ, công chức**

Có nhiều quan niệm khác nhau về động lực làm việc. Theo Daniel Pink, động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức<sup>1</sup>; còn theo R.Steers và L.Porter, động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình

làm việc<sup>2</sup>. Từ các những quan niệm trên, có thể hiểu: *Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể trong công việc.*

Tạo động lực là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp<sup>3</sup>. Tạo động lực lao động còn có thể được hiểu là hệ thống các công cụ, phương tiện, chính sách... do tổ chức sử dụng nhằm khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả làm việc và gia tăng mức độ hài lòng trong công việc<sup>4</sup>. Như vậy, có thể khái quát, tạo động lực làm việc là quá trình vận dụng các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc, hài lòng hơn với công việc. Đối với đội ngũ cán bộ, công chức hành chính, động lực làm việc là sự nỗ lực và ý thức trách nhiệm của cán bộ, công chức trong thực thi công vụ nhằm đáp ứng mục đích của tổ chức khu vực công.

Việc tinh gọn bộ máy hành chính chính nhà nước có nhiều tác động đến động lực làm việc của cán bộ, công chức, được thể hiện trên một số khía cạnh cụ thể:

*Một là*, tinh gọn bộ máy góp phần phân bổ nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả hơn. Quá trình này giúp giảm áp lực dư thừa nguồn lực con người, loại bỏ tình trạng “thừa người, thiếu việc” và cắt giảm những vị trí biên chế không cần thiết. Nhờ đó, ngân sách nhà nước được tiết kiệm, đồng thời tạo điều kiện để giao nhiệm vụ cho những cán bộ có năng lực thực sự. Việc phân công công việc

phù hợp với khả năng và chuyên môn của từng người không chỉ nâng cao hiệu quả làm việc mà còn cải thiện tâm lý của đội ngũ cán bộ, khi họ cảm nhận rõ ràng sự công bằng trong đánh giá và bố trí nhân sự.

*Hai là*, tinh gọn bộ máy tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp và minh bạch hơn. Bằng cách loại bỏ các đầu mối chồng chéo, trách nhiệm của từng vị trí được phân định rõ ràng, giảm thiểu sự mơ hồ và tăng cường ý thức trách nhiệm cá nhân. Quy trình làm việc được cải tiến khoa học và hiện đại hơn, giúp tránh tình trạng đùn đẩy trách nhiệm giữa các bộ phận. Điều này không chỉ thúc đẩy tinh thần cống hiến vì lợi ích chung mà còn hạn chế tiêu cực và tham nhũng, từ đó nâng cao niềm tin của người dân đối với cơ quan hành chính.

*Ba là*, quá trình tinh gọn bộ máy khuyến khích cán bộ, công chức nâng cao năng lực bản thân. Áp lực từ việc cắt giảm biên chế và yêu cầu ngày càng cao về chất lượng công việc đã thúc đẩy đội ngũ cán bộ chủ động học tập, trau dồi kiến thức chuyên môn cũng như rèn luyện kỹ năng mềm. Các chính sách hỗ trợ đào tạo từ tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình này. Nhiều cán bộ đã tích cực học thêm ngoại ngữ, tham gia các khóa học ngắn hạn hoặc theo đuổi các chương trình nâng cao trình độ để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc trong bối cảnh mới.

*Bốn là*, tinh gọn bộ máy thúc đẩy sáng tạo và đổi mới trong môi trường làm việc. Khi quy trình và môi trường làm việc trở nên chuyên nghiệp, minh bạch hơn, cán bộ sẽ tự tin hơn trong việc đề xuất các ý tưởng mới, đóng góp vào việc nâng cao chất lượng phục vụ Nhân dân. Những tác động tích cực này

không chỉ cải thiện hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính mà còn là nền tảng quan trọng để xây dựng một đội ngũ cán bộ đủ năng lực, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của đất nước trong kỷ nguyên mới.

## **2. Thực trạng bộ máy hành chính ở Việt Nam hiện nay**

*Thứ nhất, tổ chức bộ máy còn công kênh và nhiều tầng nấc trung gian, nhiều đầu mối gây cản trở, thậm chí tạo điểm nghẽn, làm lờ cơ hội phát triển<sup>5</sup>.*

Trong thời đại hội nhập toàn cầu, nếu hệ thống hành chính nặng nề, thiếu tính linh động sẽ tạo thành chướng ngại cản trở quá trình phát triển kinh tế quốc tế. Nếu việc phân công nhiệm vụ mơ hồ giữa các đơn vị sẽ gây nên hiện tượng né tránh trách nhiệm, khó xác định đầu mối giải quyết. Mặt khác, để tình trạng mâu thuẫn trong chỉ đạo và thực thi sẽ gây nên “kèn thổi một đàn, trống đánh một nẻo”, làm suy giảm hiệu quả quản lý và điều hành công việc chung.

Quá trình triển khai thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị đã được sắp xếp, tinh gọn và đạt được một số kết quả nổi bật. Đối với địa phương: Đã giảm được 13 sở và tương đương, giảm 2.590 phòng và tương đương thuộc ủy ban nhân dân cấp tỉnh, cấp huyện. Về đơn vị sự nghiệp công lập: Đến hết năm 2023, còn 46.540 đơn vị, đã giảm được 8.149 đơn vị, tương ứng 15,13%. Về sắp xếp đơn vị hành chính: Giai đoạn 2019-2021 có 45/45 tỉnh, thành phố thuộc diện sắp xếp đã giảm 8 đơn vị hành chính cấp huyện, 561 đơn vị hành chính cấp xã; giai đoạn 2023-2025, có 51/51 tỉnh, thành phố thuộc diện sắp xếp, đã thực hiện giảm 9 đơn vị hành chính cấp huyện, 563 đơn vị hành chính cấp xã<sup>6</sup>.

Hiện nay, tổng biên chế cán bộ, công chức, viên chức các cơ quan đảng, Mặt trận Tổ quốc, tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương và các tỉnh ủy, thành ủy, đảng ủy khối trực thuộc Trung ương giai đoạn 2022-2026 là 1.979.433 biên chế, trong đó: Các cơ quan, đơn vị sự nghiệp của Đảng, Mặt trận Tổ quốc, các tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương và các đảng ủy khối trực thuộc Trung ương là 6.285 biên chế, gồm 3.335 cán bộ, công chức và 2.950 viên chức. Các cơ quan, đơn vị sự nghiệp của Đảng, Mặt trận Tổ quốc, các tổ chức chính trị - xã hội ở địa phương (cấp tỉnh và cấp huyện) là 64.266 biên chế, gồm 55.949 cán bộ, công chức; 6.959 viên chức và 1.358 biên chế công đoàn tạm giao. Chính quyền địa phương (gồm ủy ban nhân dân và hội đồng nhân dân) cấp tỉnh trở xuống, đơn vị sự nghiệp công lập, hội quần chúng được Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ ở địa phương; cán bộ, công chức cấp xã là 1.908.882 biên chế, trong đó gồm: 140.826 cán bộ, công chức và 1.562.485 viên chức<sup>7</sup>. Theo Nghị quyết số 70/2022/QH15 ngày 11-11-2022 của Quốc hội về phân bổ ngân sách trung ương năm 2023 cho thấy, tổng số thu ngân sách trung ương là 863.567 tỷ đồng, tổng số thu ngân sách địa phương là 757.177 tỷ đồng<sup>8</sup>.

*Thứ hai, “chi phí vận hành hệ thống tổ chức bộ máy lớn, làm giảm nguồn lực cho đầu tư phát triển”<sup>9</sup>.*

Phát biểu trong phiên thảo luận tại tổ 12, kỳ họp thứ 8 của Quốc hội khóa XV (ngày 31-10-2024), đồng chí Tổng Bí thư Tô Lâm cho biết: “Ngân sách đang chi khoảng 70% để trả lương, chi thường xuyên, phục vụ cho hoạt động. Nếu điều hành ngân sách như vậy sẽ không còn tiền chi cho đầu tư phát triển,

đảm bảo quốc phòng, an ninh, xóa đói giảm nghèo, an sinh xã hội... Ít nhất phải có trên 50% ngân sách để phục vụ các nhiệm vụ trên”<sup>10</sup>. Điều này không chỉ làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy mà còn khiến cán bộ, công chức cảm thấy bất mãn khi môi trường làm việc không được cải thiện, thiếu cơ hội phát triển và nâng cao năng lực. Sự thiếu hụt nguồn lực đầu tư cũng làm giảm niềm tin của đội ngũ cán bộ vào khả năng phát triển bền vững của tổ chức.

Theo Nghị quyết số 70/2022/QH15 ngày 11-11-2022 của Quốc hội về phân bổ ngân sách trung ương năm 2023, tổng thu ngân sách trung ương đạt 863.567 tỷ đồng, trong khi thu ngân sách địa phương là 757.177 tỷ đồng. Tuy nhiên, tổng chi ngân sách trung ương năm 2023 lên đến 1.294.067 tỷ đồng, trong đó có 436.204 tỷ đồng dành để bổ sung cân đối ngân sách và hỗ trợ có mục tiêu cho địa phương. Đặc biệt, khoản chi thường xuyên của ngân sách trung ương (gồm 13 nhóm chi) đạt 515.256 tỷ đồng, riêng chi phí hoạt động của các cơ quan quản lý nhà nước, đảng và đoàn thể chiếm 46.900 tỷ đồng<sup>11</sup>.

Trong số 63 tỉnh, thành phố trên cả nước, hiện chỉ có 18 địa phương bảo đảm tự cân đối thu chi và nộp ngân sách về Trung ương theo quy định tại Nghị quyết số 70/2022/QH15 của Quốc hội. Các địa phương này bao gồm: Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Bình Dương, Đồng Nai, Quảng Ninh, Bà Rịa - Vũng Tàu, Vĩnh Phúc, Bắc Ninh, Hải Phòng, Quảng Nam, Đà Nẵng, Ninh Bình, Khánh Hòa, Quảng Ngãi, Long An, Hưng Yên, Thái Nguyên và Hải Dương. Trong khi đó, 45 địa phương còn lại vẫn chưa thể tự cân đối ngân sách và

cần sự hỗ trợ hàng chục nghìn tỷ đồng mỗi năm từ ngân sách trung ương<sup>12</sup>.

Trước thực trạng này, việc tinh giản biên chế, tái cấu trúc và sắp xếp lại bộ máy hành chính ở cả Trung ương và địa phương trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Điều này không chỉ giúp cắt giảm chi phí lớn đang “nuôi” bộ máy cồng kềnh mà còn tạo điều kiện chuyển nguồn lực tài chính sang đầu tư phát triển. Hiện nay, chi phí duy trì bộ máy đang chiếm tỷ trọng đáng kể trong ngân sách, làm hạn chế khả năng huy động nguồn lực cho các mục tiêu phát triển dài hạn.

*Thứ ba, “sự chồng chéo, phân định không rõ chức năng, nhiệm vụ dẫn đến không rõ trách nhiệm, “lấn sân”, cản trở, thậm chí “vô hiệu hóa” lẫn nhau, làm giảm tính chủ động”<sup>13</sup> đã ảnh hưởng đến ý thức trách nhiệm và sáng tạo của cán bộ, công chức.*

“Phân cấp, phân quyền chưa đồng bộ, thiếu hợp lý; việc sắp xếp chưa thực sự gắn với xác định vị trí việc làm, cơ cấu lại và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức”<sup>14</sup>.

Tổng Bí thư Tô Lâm đã nhấn mạnh đến “tinh giản biên chế mới tập trung giảm số lượng, chưa gắn với nâng cao chất lượng và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ”<sup>15</sup>.

Theo Quyết định số 1259/QĐ-TTg ngày 18-10-2022 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt biên chế công chức hưởng lương từ ngân sách nhà nước của các cơ quan, tổ chức hành chính Nhà nước thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, tổ chức do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thành lập mà không phải là đơn vị sự nghiệp công lập, biên chế cơ quan đại diện Việt Nam ở nước ngoài, biên chế hội quán chúng được Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ

ở Trung ương giai đoạn 2022-2026, chỉ tính riêng biên chế công chức hưởng lương từ ngân sách nhà nước của các cơ quan, tổ chức hành chính Nhà nước thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, tổ chức do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thành lập mà không phải là đơn vị sự nghiệp công lập, biên chế cơ quan đại diện Việt Nam ở nước ngoài, biên chế hội quán chúng được Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ ở Trung ương giai đoạn 2022-2026, bảo đảm đến hết năm 2026 là 103.300 biên chế. Trong đó, các cơ quan, tổ chức hành chính thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, tổ chức do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thành lập mà không phải là đơn vị sự nghiệp công lập là 101.546 biên chế; Hội quán chúng được Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ ở Trung ương là 686 biên chế; Các cơ quan đại diện của Việt Nam ở nước ngoài là 1.068 biên chế<sup>16</sup>. Những con số này phản ánh nỗ lực kiểm soát và tối ưu hóa biên chế, hướng tới xây dựng một bộ máy tinh gọn, chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

*Thứ tư, hạn chế trong công tác cán bộ của bộ máy hành chính làm giảm uy tín và niềm tin của đội ngũ.*

Công tác cán bộ trong bộ máy hành chính hiện nay bộc lộ nhiều hạn chế, từ quy trình quản lý đến phân cấp cán bộ đều chưa theo kịp yêu cầu thực tế. Năng lực đội ngũ cán bộ, công chức không đồng đều, “Cũng có đồng chí không chấp hành quy chế làm việc, bỏ qua vai trò lãnh đạo của tập thể, độc đoán, chuyên quyền, tự mình quyết định hoặc bao biện, làm thay người khác. Nhất là ở những địa phương thực hiện mô hình nhất thể hóa, đồng chí bí thư đảng ủy đồng thời là chủ tịch ủy ban nhân dân xã phải đảm đương khối

lượng công việc lớn, nếu không “đúng vai, thuộc bài” thì càng rất dễ dẫn đến việc chỉ đạo, điều hành công việc sai quy định, sai quy trình, chông chéo, để sót việc, chậm việc... kéo theo cả bộ máy lúng túng, giải quyết công việc không hiệu quả”<sup>17</sup>. Những yếu tố này không chỉ làm suy giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy mà còn làm xói mòn niềm tin của người dân và chính đội ngũ cán bộ, công chức. Khi nhận thấy sự bất công hoặc thiếu minh bạch trong công tác cán bộ, nhiều người sẽ mất đi động lực làm việc, không còn khát khao cống hiến vì lợi ích chung. Nguyên nhân chính nằm ở chỗ mô hình tổ chức tổng thể chưa hoàn thiện, cùng với nhận thức và hành động thiếu quyết liệt của một số cấp lãnh đạo.

### **3. Giải pháp phát huy tác động của tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước tới động lực làm việc của cán bộ, công chức**

Việc tinh gọn bộ máy hành chính là một chủ trương cải cách lớn nhằm xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu quả và chuyên nghiệp. Tuy nhiên, quá trình này không chỉ đòi hỏi sự tái cơ cấu về tổ chức mà còn cần bảo đảm duy trì và nâng cao động lực làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức. Để đạt được mục tiêu này, cần có sự phối hợp đồng bộ giữa cơ quan quản lý và cá nhân cán bộ, công chức thông qua các giải pháp toàn diện.

#### ***Giải pháp từ phía cơ quan quản lý***

Cơ quan quản lý đóng vai trò then chốt trong việc định hướng và triển khai quá trình tinh gọn một cách hiệu quả và nhân văn. Các giải pháp cần tập trung vào nhiều khía cạnh để bảo đảm tính khoa học, minh bạch và tạo môi trường làm việc tích cực.

*Một là, xây dựng lộ trình tinh gọn rõ ràng, minh bạch.*

Lộ trình tinh gọn cần được thiết kế khoa học với các giai đoạn cụ thể, rõ ràng về mục tiêu và đối tượng. Việc công khai tiêu chí, quy trình tinh gọn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo niềm tin nội bộ và tránh tâm lý hoang mang. Cơ quan quản lý cần công bố đầy đủ mục tiêu tinh gọn, đối tượng áp dụng, tiêu chí đánh giá (bao gồm: Năng lực, hiệu quả công việc, trình độ chuyên môn) và các bước thực hiện (rà soát, đánh giá, thông báo, hỗ trợ sau tinh gọn). Điều này giúp cán bộ, công chức hiểu rõ mục đích và cách thức triển khai, từ đó giảm thiểu đồn đoán không đáng có.

*Hai là, bảo đảm công bằng, khách quan trong đánh giá và lựa chọn cán bộ.*

Tính công bằng và khách quan trong đánh giá, lựa chọn người cần tinh gọn là yếu tố quyết định sự thành công của quá trình này. Cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá cụ thể, đo lường được và áp dụng đồng đều cho mọi đối tượng. Quá trình đánh giá phải dựa trên năng lực thực sự, bao gồm: Chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng và kết quả làm việc. Chú trọng minh bạch trong quy trình tuyển dụng, bổ nhiệm. Tình trạng ưu ái người thân hoặc “chạy chức, chạy quyền” cần được loại bỏ thông qua cơ chế đánh giá nghiêm ngặt và công khai.

*Ba là, phát huy vai trò người đứng đầu và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực.*

Lãnh đạo các cơ quan, đơn vị cần thể hiện vai trò tiên phong, gương mẫu trong công việc và lối sống. Một người đứng đầu tận tụy, trách nhiệm sẽ truyền cảm hứng mạnh mẽ cho cấp dưới. Sự gần gũi và sẻ chia từ cấp trên sẽ giúp xây dựng môi quan hệ gắn bó, từ đó tạo động lực làm việc cho cả tập thể. Văn hóa tổ chức tích cực đóng vai trò quan trọng

trong việc duy trì động lực làm việc. Lãnh đạo cần tạo môi trường cởi mở, thân thiện, tôn trọng ý kiến của cán bộ, công chức và khuyến khích chia sẻ ý tưởng mới.

*Bốn là, tăng cường phúc lợi và chế độ đãi ngộ, cơ chế khen thưởng.*

Phúc lợi và chế độ đãi ngộ là yếu tố quan trọng để đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần của cán bộ, công chức. Chế độ tổng đãi ngộ cần bao gồm cả yếu tố nội sinh (niềm tự hào nghề nghiệp) và ngoại sinh (lương, thưởng, bảo hiểm). Một trong những động lực lớn nhất thúc đẩy cán bộ, công chức làm việc hiệu quả là hệ thống đánh giá và khen thưởng công bằng, minh bạch. Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ, thái độ phục vụ và sự hài lòng của người dân sẽ giúp bảo đảm tính khách quan. Đồng thời, cần có cơ chế khen thưởng kịp thời, xứng đáng đối với những cá nhân xuất sắc, cũng như xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm kỷ luật, thiếu trách nhiệm. Điều này sẽ tạo ra môi trường làm việc tích cực, khuyến khích mọi người phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ.

*Năm là, đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.*

Xây dựng văn hóa học tập suốt đời, nâng cao đạo đức công vụ và thúc đẩy tinh thần đồng đội là những yếu tố không thể thiếu. Công tác đào tạo không chỉ trang bị kiến thức, kỹ năng mà còn giúp nâng cao thái độ phục vụ, tinh thần đồng đội và phẩm chất liêm chính. Nhân mạnh vai trò nêu gương của lãnh đạo trong quá trình đào tạo và phát triển đội ngũ sẽ tạo ra sự lan tỏa tích cực.

#### ***Giải pháp từ phía cán bộ, công chức***

Trong bối cảnh tinh gọn và thay đổi, bản thân mỗi cán bộ, công chức cần chủ động để duy trì và nâng cao động lực làm việc. Cụ thể:

*Một là, chủ động nâng cao năng lực bản thân, học hỏi kiến thức và kỹ năng mới nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và chuyển đổi số.*

Cán bộ, công chức cần trau dồi kỹ năng tin học, sử dụng phần mềm và quy trình số hóa. Ngoài ra, cần mở rộng sang các kỹ năng mềm như giao tiếp, quản lý thời gian và làm việc nhóm. Tự học qua sách vở, tài liệu, khóa học hoặc học hỏi từ đồng nghiệp là cách hiệu quả để nâng cao năng lực cá nhân, nhận thức xu hướng xã hội để định hướng học tập cũng rất quan trọng.

*Hai là, thích nghi với thay đổi.*

Thay đổi là tất yếu trong môi trường làm việc hiện đại, và cán bộ, công chức cần nhìn nhận nó như cơ hội để nâng cao hiệu quả công việc và cải thiện kỹ năng cá nhân. Sự linh hoạt và tư duy tích cực sẽ giúp cán bộ, công chức vượt qua khó khăn và tạo ấn tượng tốt với lãnh đạo, đồng nghiệp. Tâm lý sẵn sàng đối mặt với thử thách là yếu tố quan trọng để cán bộ, công chức thích nghi với môi trường mới.

*Ba là, chủ động tìm kiếm cơ hội phát triển.*

Cán bộ, công chức cần có tầm nhìn dài hạn và tinh thần cầu tiến, điều này sẽ giúp họ định vị bản thân một cách chiến lược, từ đó nắm bắt cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp. Chủ động đề xuất ý tưởng, tham gia nhóm dự án và mở rộng mạng lưới quan hệ cũng là những cách hiệu quả để phát triển bản thân.

*Bốn là, nâng cao ý thức trách nhiệm với công việc.*

Cán bộ, công chức cần hiểu rõ rằng họ đại diện cho hình ảnh của cơ quan công quyền và là cầu nối giữa Đảng, Nhà nước với Nhân dân. Mỗi quyết định, hành động của họ đều tác động trực tiếp đến đời sống xã hội. Vì

vậy, việc thường xuyên tuyên truyền, giáo dục về đạo đức công vụ, tinh thần trách nhiệm và ý thức phục vụ Nhân dân là vô cùng quan trọng. Các buổi học tập, quán triệt các nghị quyết của Đảng và pháp luật của Nhà nước cần được tổ chức định kỳ nhằm nâng cao nhận thức và củng cố niềm tự hào, trách nhiệm đối với công việc.

*Tóm lại*, tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước là chủ trương đúng đắn, cần thiết trong bối cảnh Việt Nam hiện nay, hướng tới một nền hành chính tinh gọn, hiệu năng, hiệu quả, chuyên nghiệp. Tuy nhiên, quá trình này đã tạo ra những tác động không nhỏ đến đội ngũ cán bộ, công chức, đặc biệt là về động lực làm việc.

Để nâng cao động lực làm việc của đội ngũ này, cần triển khai đồng bộ các giải pháp quan trọng như: Xây dựng lộ trình tinh giản rõ ràng, minh bạch; phát huy vai trò người đứng đầu và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực; tăng cường phúc lợi và chế độ đãi ngộ, cơ chế khen thưởng; cán bộ, công chức chủ động nâng cao năng lực bản thân, học hỏi kiến thức và kỹ năng mới là yêu cầu cấp thiết trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và chuyển đổi số; nâng cao ý thức trách nhiệm với công việc. Khi triển khai hiệu quả các giải pháp trên, quá trình tinh gọn bộ máy hành chính sẽ không chỉ đạt mục tiêu về cơ cấu tổ chức mà còn nâng cao chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp ■

<sup>1</sup> Xem: Daniel Pink, *Drive: The Surrious Truth About What Motivates Us*, <https://www.summary.com>, March 21, 2025.

<sup>2</sup> Xem: Lê Hoàng Thuya, *Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng: Trường hợp ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn việt nam khu vực đồng bằng sông cửu long*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Trà Vinh, 2021, tr.54.

<sup>3</sup> Xem: Vũ Thị Uyên, *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các công ty Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, 2008, tr.18.

<sup>4</sup> Xem: Ngô Thị Hồng Nhung, *Tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên trong các bệnh viện công lập trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Lao động Xã hội, 2022, tr.31-32.

<sup>5,6,14</sup> Xem: Phạm Thị Thanh Trà, *Đổi mới tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị “tinh - gọn - mạnh - hiệu năng - hiệu lực - hiệu quả” theo tinh thần định hướng của đồng chí Tổng Bí thư Tô Lâm*, <https://www.tapchicongsan.org.vn>, ngày 15-2-2025.

<sup>7, 8, 11, 12, 16</sup> Xem: Báo Nhân dân điện tử, *Tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị vẫn còn cồng kềnh*, <https://special.nhandan.vn>, ngày 22-11-2024.

<sup>9, 13, 15</sup> Xem: Tổng Bí thư Tô Lâm, *Tinh - gọn - mạnh - hiệu năng - hiệu lực - hiệu quả*, <https://www.tapchicongsan.org.vn>, ngày 5-11-2024.

<sup>10</sup> Xem: *Bộ máy công kênh kìm hãm sự phát triển*, <https://www.xaydungdang.org.vn>, ngày 31-10-2024.

<sup>17</sup> Xem: Đông Anh, *“Đúng vai”, “thuộc bài” để không bao biện, làm thay hoặc buông lỏng sự lãnh đạo của Đảng*, <https://nhandan.vn>, ngày 21-2-2025.