PHÁT HUY VAI TRÒ LÃNH ĐẠO CỦA NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU TRONG NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG Ở CÁC ĐƠN VỊ THUỘC BỘ TÀI CHÍNH SAU SẮP XẾP

NGUYỄN THU THỦY
Văn phòng Bộ Tài chính

Nhận bài ngày 04/9/2026. Sửa chữa xong 15/10/2026. Duyệt đăng 10/11/2026.

Abstract

Following organizational restructuring aimed at creating a more streamlined, effective, and efficient administrative system, units under the Ministry of Finance have assigned personnel to public administrative service centers and coordinated the processing of tax- and land-related applications. Report No. 134/BC-BTC indicates that demand for public services varies across localities, while certain data-related difficulties require coordination among multiple agencies. Against this background, the article examines the responsibilities of heads of units in personnel assignment, application monitoring, and reporting matters beyond their authority. It also proposes criteria for evaluating managerial performance and operational outcomes at the unit level.

Keywords: *Heads of units, inter-agency coordination, Ministry of Finance, operational efficiency, organizational restructuring.*

1. Đặt vấn đề

Trong đợt sắp xếp tháng 7/2025, ngành Thuế tổ chức lại 20 chi cục thuế khu vực thành 34 đơn vị thuế tỉnh, thành phố. Tính chung từ Trung ương đến địa phương, Bộ Tài chính báo cáo giảm khoảng 3.600 đầu mối sau gần một năm sắp xếp (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 5-6). Đặt cạnh nhau, hai số liệu cho thấy một điểm dễ bị bỏ qua khi nhìn vào mức giảm chung. Việc tổ chức lại theo địa bàn có thể làm tăng số đầu mối ở một cấp, đồng thời đặt ra yêu cầu phân công lại công việc. Yêu cầu ấy hiện rõ ở các điểm phục vụ hành chính công. Có nơi tiếp nhận ít hồ sơ thuế vì người dân vẫn quen đến trụ sở cơ quan thuế. Ở nơi khác, một công chức khó đáp ứng lượng hồ sơ cần giải quyết (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 17). Cùng thực hiện một nhiệm vụ, vì sao hai địa bàn lại cần hai cách bố trí nhân sự khác nhau? Từ câu hỏi đó, bài viết xem xét người đứng đầu dựa vào đâu để phân công công việc và có thể đánh giá quyết định ấy bằng những kết quả nào.

Bài viết đối chiếu Báo cáo số 134/BC-BTC ngày 27/02/2026, phụ lục chốt số liệu đến ngày 30/01/2026 và Nghị định số 376/2026/NĐ-CP. Hai tình huống được phân tích là bố trí nhân sự tại điểm phục vụ và phối hợp giải quyết hồ sơ thuế - đất đai. Ở tình huống thứ nhất, thủ trưởng có thể điều chỉnh phân công trong đơn vị. Ở tình huống thứ hai, tiến độ còn tùy thuộc vào việc cung cấp và xác nhận thông tin của cơ quan khác. Sự khác biệt này giúp xác định phần việc người đứng đầu có thể trực tiếp thay đổi và phần việc cần sự phối hợp hoặc quyết định của cấp có thẩm quyền. Trong bài viết, hiệu quả hoạt động được xem xét ở cấp đơn vị qua khả năng duy trì công việc khi chuyển đổi, thời gian và chất lượng giải quyết hồ sơ cùng mức độ thuận tiện của người sử dụng dịch vụ. Cách tiếp cận này có ý nghĩa khi đọc một báo cáo tổng kết sắp xếp. Báo cáo cho biết tổ chức và nguồn lực đã thay đổi thế nào, đồng thời nêu những khó khăn mà đơn vị gặp phải. Để xác định một quyết định của người đứng đầu đã cải thiện công việc đến đâu cần theo dõi kết quả qua thời gian và xem xét những yếu tố cùng tác động. Bởi vậy, số liệu của giai đoạn 2025 và đầu năm 2026 được dùng làm mốc mô tả. Các văn bản và thông tin công bố trong năm 2026 bổ sung bối cảnh triển khai, với phạm vi chứng minh được xác định riêng cho từng nguồn.

Email: thuynt2105@gmail.com

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Sắp xếp tổ chức và sự thay đổi trong công việc của người đứng đầu

Quá trình hợp nhất Bộ Tài chính với Bộ Kế hoạch và Đầu tư, sáp nhập Bảo hiểm xã hội Việt Nam và tiếp nhận thêm một số nhiệm vụ về quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp, giám sát tài chính diễn ra cùng thời gian các đơn vị ngành dọc phải điều chỉnh địa bàn công tác theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Báo cáo ghi nhận ở một số đơn vị làm việc trực tiếp với xã, phường và đặc khu, số đầu mối phối hợp tăng gấp 5-6 lần (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 1, 3, 5, 17). Với người đứng đầu đơn vị cơ sở, phần việc tăng thêm có thể nằm ở việc trao đổi thông tin, theo dõi phản hồi và xử lý những hồ sơ đi qua nhiều cơ quan, dù nội dung nghiệp vụ của từng hồ sơ vẫn như trước.

Mức tăng đầu mối phối hợp đáng chú ý vì nó làm thay đổi nội dung của công tác phân công. Một người có thể tiếp tục phụ trách cùng một loại nghiệp vụ, song phải làm việc với nhiều chính quyền cấp xã hơn. Nếu chỉ chia việc theo lĩnh vực chuyên môn, đơn vị khó thấy địa bàn nào đang phát sinh nhiều yêu cầu phối hợp hoặc nơi nào có hồ sơ thường xuyên phải chuyển qua nhiều đầu mối. Phân công theo địa bàn kết hợp với phân công theo nghiệp vụ có thể làm rõ người nắm tình hình tại chỗ và người có trách nhiệm xử lý chuyên môn. Mức tăng 5-6 lần trong báo cáo cho thấy lý do cần quan tâm đến khối lượng phối hợp ở một số đơn vị. Muốn bố trí nhân sự cụ thể, người đứng đầu vẫn phải dựa vào số yêu cầu thực tế và độ phức tạp của công việc ở địa bàn mình phụ trách. Sự thay đổi ấy cần được đặt bên cạnh số liệu nhân sự. Tổng chỉ tiêu biên chế công chức và số lượng người làm việc của nhóm viên chức giảm từ 90.717 xuống 86.929, tương đương 4,18%. Trong nhóm lãnh đạo vụ, cục, văn phòng và thanh tra thuộc Bộ theo phạm vi thống kê của phụ lục, số cấp trưởng giảm từ 51 xuống 29, còn số cấp phó giảm từ 172 xuống 168 (Bộ Tài chính, 2026a, Phụ lục, phần II, mục 1-2, tr. 2). Các con số này cho thấy hai vấn đề cần được xem xét riêng. Chỉ tiêu nhân sự phản ánh quy mô được bố trí, còn khả năng đáp ứng công việc phụ thuộc vào số người thực tế, năng lực nghiệp vụ và địa bàn phục vụ. Chênh lệch giữa mức giảm cấp trưởng và cấp phó lại đặt ra yêu cầu phân định nhiệm vụ giữa những người cùng tham gia điều hành một đơn vị sau hợp nhất.

Phụ lục cho phép đọc kỹ hơn sự thay đổi về nguồn lực. Chỉ tiêu công chức giảm từ 72.058 xuống 69.264, tương ứng 3,88%, còn chỉ tiêu số lượng người làm việc ở nhóm viên chức giảm từ 18.659 xuống 17.665, tương ứng 5,33% (Bộ Tài chính, 2026a, Phụ lục, phần II, mục 1, tr. 2). Các tỷ lệ này được tính trên chỉ tiêu trước sắp xếp của từng nhóm. Ở cấp đơn vị, một biến động về chỉ tiêu có thể đi cùng nhiều biến động khác về nơi làm việc, vị trí đảm nhiệm và thời gian để người được điều chuyển làm quen với nghiệp vụ. Do đó, quyết định phân bổ người cần xem cả khả năng thay thế khi có người nghỉ hoặc được điều động. Một nhóm có đủ người theo số lượng vẫn có thể gặp khó khăn nếu chỉ một người xử lý được những hồ sơ phức tạp.

Cơ cấu quy định từ ngày 01/10/2026 cho thấy việc phân định trách nhiệm phải tính đến đặc điểm của từng hệ thống. Điều 3 Nghị định số 376/2026/NĐ-CP liệt kê 34 tổ chức trong cơ cấu Bộ Tài chính, gồm 29 tổ chức hành chính, 4 đơn vị sự nghiệp công lập và Bảo hiểm xã hội Việt Nam là đơn vị đặc thù. Hệ thống thống kê được tổ chức theo hai cấp, còn thuế và bảo hiểm xã hội theo ba cấp. Điều 4 giao Bộ trưởng Bộ Tài chính tổ chức, sắp xếp để thống kê tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, Hải quan khu vực và Dự trữ Nhà nước khu vực hoàn thành kiện toàn tổ chức và hoạt động trước ngày 01/01/2027 (Chính phủ, 2026b, Điều 3-5). Trong từng hệ thống, quy chế làm việc cần xác định cấp nào giải quyết công việc thường xuyên và cấp nào xử lý trường hợp vượt thẩm quyền. Nếu thay đổi đầu mối mà vẫn giữ nguyên các bước xin ý kiến, dư địa rút ngắn thời gian xử lý sẽ bị thu hẹp.

Việc kiện toàn tiếp tục được thể hiện trong các quyết định về nhân sự năm 2026. Thực hiện Quyết định số 2810/QĐ-BTC ngày 07/10/2026, Bộ Tài chính công bố điều chỉnh bảng chỉ tiêu tuyển dụng công chức năm 2026, đồng thời điều chỉnh tên các đơn vị trong bảng cho phù hợp với Nghị định số 376/2026/NĐ-CP (Bộ Tài chính, 2026b). Thông tin này ghi nhận một bước triển khai cụ thể sau khi nghị định có hiệu lực. Giá trị của nó đối với phân tích nằm ở sự gắn kết giữa kiện toàn cơ cấu và chuẩn bị

nguồn nhân lực. Chỉ tiêu tuyển dụng phản ánh kế hoạch bố trí, còn khả năng đáp ứng công việc sau tuyển dụng cần được đánh giá qua vị trí thực tế, thời gian làm quen nghiệp vụ và mức độ giảm áp lực tại bộ phận được bổ sung người.

Việc xác định phạm vi đánh giá cũng giúp đọc đúng các số liệu về cải cách thủ tục trong bản báo cáo. Chẳng hạn, Bộ ghi nhận 509 trong số 928 thủ tục thuộc phạm vi thống kê đã được cắt giảm hoặc đơn giản hóa trong thời gian từ 26/3 đến 30/12/2025, gồm 112 thủ tục được cắt giảm và 397 thủ tục được đơn giản hóa (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 13). Kết quả này phản ánh mức độ thay đổi thủ tục ở cấp Bộ. Khi một thủ tục thay đổi, đơn vị trực tiếp thực hiện còn phải cập nhật hướng dẫn, biểu mẫu và cách tiếp nhận hồ sơ. Vì vậy, giá trị của cải cách đối với người dân chỉ có thể được xem xét đầy đủ khi theo dõi thêm số lần bổ sung giấy tờ, thời gian chờ và tỷ lệ hồ sơ được giải quyết ngay từ lần nộp đầu.

2.2. Hai tình huống từ thực tiễn vận hành ở cơ sở

2.2.1. Bố trí nhân sự tại các điểm phục vụ hành chính công

Số hồ sơ tại quầy chỉ phản ánh lượng việc đã đến điểm phục vụ. Báo cáo cho thấy một số trung tâm tiếp nhận ít hồ sơ thuế, bảo hiểm xã hội do người dân và doanh nghiệp vẫn quen đến cơ quan chuyên ngành. Trong khi đó, các cơ quan này vẫn phải duy trì nhân lực xử lý nghiệp vụ tại trụ sở chính (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 17). Vì vậy, khi xem xét điều chuyển người, thủ trưởng cần biết hồ sơ đang được tiếp nhận qua những kênh nào và việc thay đổi nhân lực ở một điểm sẽ ảnh hưởng ra sao đến các điểm còn lại. Nếu chỉ dựa vào lượng hồ sơ đã tiếp nhận, người đứng đầu dễ bỏ qua sự khác biệt giữa nhu cầu thực tế và khả năng tiếp cận dịch vụ. Một điểm có ít hồ sơ vì người dân thuận tiện đến trụ sở cơ quan thuế khác với một điểm có ít hồ sơ do địa bàn xa, đi lại khó khăn hoặc hạ tầng số còn hạn chế. Báo cáo cũng lưu ý yêu cầu duy trì nhân lực ở vùng sâu, vùng xa và những địa bàn có điều kiện tiếp cận khó khăn (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 17-18). Do đó, hiệu quả của phương án bố trí cần được xem xét cả từ phía đơn vị và từ phía người sử dụng dịch vụ. Điều chuyển người từ điểm ít hồ sơ có thể giảm áp lực ở nơi quá tải, song cũng có thể làm tăng quãng đường đi lại của một nhóm người dân. Trong tình huống này, quyết định của người đứng đầu có thể được đánh giá bằng dữ liệu tương đối gần với công việc hằng ngày. Lượng hồ sơ theo nhóm thủ tục và khung giờ cho biết thời điểm cần tăng nhân lực. Thời gian chờ và số trường hợp phải chuyển sang điểm khác giúp xem xét tác động của phương án bố trí đối với người dân. Việc đối chiếu các chỉ số trước và sau một đợt điều chỉnh còn giúp nhận diện nguyên nhân. Nếu thời gian chờ tập trung ở những hồ sơ cần xác minh thông tin từ cơ quan khác, tăng người tại quầy khó giải quyết được khâu đang làm chậm tiến độ.

Chênh lệch giữa các điểm phục vụ còn liên quan đến việc tổ chức các khâu phía sau quầy tiếp nhận. Nếu người trực chỉ kiểm tra thành phần hồ sơ và chuyển tiếp, tăng người ở quầy có thể giảm thời gian xếp hàng nhưng chưa chắc rút ngắn thời gian trả kết quả. Ngược lại, khi hồ sơ thường xuyên thiếu thông tin ở bước đầu, bố trí một người am hiểu nghiệp vụ để hướng dẫn có thể giảm số lần hồ sơ bị trả lại. Để lựa chọn giữa hai phương án, thủ trưởng có thể xem một nhóm hồ sơ cụ thể đã đi qua những khâu nào, mất bao lâu ở từng khâu và vì sao phát sinh việc bổ sung. Cách đọc này đặt quyết định bố trí người trong toàn bộ quá trình phục vụ.

Mô hình chính quyền địa phương hai cấp cũng làm nổi rõ vai trò phối hợp giữa cơ quan ngành dọc và trung tâm phục vụ. Khung thực hiện thủ tục theo cơ chế một cửa, một cửa liên thông được quy định tại Nghị định số 118/2025/NĐ-CP và được sửa đổi, bổ sung trong năm 2025 và 2026 (Chính phủ, 2025a, 2025c, 2026a). Trong khuôn khổ đó, đơn vị chuyên ngành và trung tâm có thể thống nhất cách phản ánh biến động về lượng hồ sơ, cách chuyển yêu cầu hỗ trợ và thời điểm xem xét lại phương án bố trí. Nếu chỉ thống nhất danh sách người trực vào đầu kỳ, các bên khó điều chỉnh kịp khi lượng hồ sơ thay đổi theo thời điểm hoặc khi thủ tục mới làm tăng nhu cầu hướng dẫn trực tiếp.

2.2.2. Phối hợp giải quyết hồ sơ liên thông thuế và đất đai

Theo Báo cáo số 134/BC-BTC, việc các địa phương sử dụng những nền tảng quản lý đăng ký đất đai khác nhau gây khó khăn cho liên thông với ứng dụng của cơ quan thuế (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 17). Từ góc độ điều hành, sự thiếu đồng bộ này có thể làm phát sinh thêm bước xác minh. Khi đó, thời gian cơ

quan thuế xử lý nghiệp vụ sau khi nhận đủ thông tin chỉ phản ánh một phần thời gian người dân thực tế phải chờ. Muốn xác định hồ sơ chậm ở đâu cần theo dõi cả khoảng thời gian từ lúc gửi yêu cầu xác minh đến lúc nhận phản hồi. Tình huống này cho thấy trách nhiệm điều hành có thể được phân định ngay trong một quy trình có nhiều cơ quan tham gia. Thủ trưởng đơn vị thuế có thể giao đầu mối theo dõi hồ sơ, yêu cầu ghi nhận thời điểm gửi và nhận thông tin, đồng thời rà soát các lỗi lặp lại ở khâu nội bộ. Việc xác nhận dữ liệu đất đai vẫn thuộc cơ quan có thẩm quyền. Với những trường hợp vướng do chuẩn dữ liệu, quyền truy cập hoặc nền tảng kỹ thuật, số hồ sơ bị ảnh hưởng và thời gian chờ là căn cứ cụ thể để người đứng đầu kiến nghị xử lý. Chất lượng điều hành vì vậy thể hiện cả ở cách đơn vị xử lý phần việc của mình và ở khả năng đưa vướng mắc đến đúng cấp có quyền giải quyết.

Một số thông tin công bố trong năm 2026 cho phép nhìn rõ hơn khâu chuẩn hóa dữ liệu ở phía địa phương. Trong tổng kết chiến dịch xây dựng dữ liệu đất đai, cơ quan chuyên môn của Hà Nội công bố 3.257.215 thửa đất đã có trong cơ sở dữ liệu, trong đó 2.976.875 thửa đã được đối khớp với Cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư và 2.959.336 thửa có hồ sơ quét (Sở Nông nghiệp và Môi trường Hà Nội, 2026). Các con số lần lượt phản ánh quy mô dữ liệu và mức độ hoàn thiện hai thành phần của dữ liệu. Chúng cho thấy tiến độ chuẩn bị dữ liệu tại một địa phương cụ thể. Để biết hồ sơ thuế được xử lý nhanh hơn hay chưa, còn phải theo dõi riêng việc truyền, nhận và xác minh thông tin giữa cơ quan đất đai và cơ quan thuế.

Từ trường hợp trên có thể xác định hai lớp công việc. Ở lớp dữ liệu, cơ quan có thẩm quyền cập nhật và xác nhận thông tin cần thiết để hồ sơ có thể chuyển sang khâu tiếp theo. Ở lớp điều hành, người đứng đầu đơn vị sử dụng thông tin phải biết hồ sơ nào đã gửi, hồ sơ nào đang chờ phản hồi và trường hợp nào cần báo cáo. Một yêu cầu xác minh gửi đi nhiều lần, chẳng hạn, có thể báo hiệu dữ liệu nguồn chưa đầy đủ nhưng cũng có thể xuất phát từ cách ghi nhận thông tin ở khâu tiếp nhận. Khi phân loại được những trường hợp này, đơn vị mới có căn cứ để quyết định sửa hướng dẫn nội bộ hay đề nghị cơ quan phối hợp xử lý.

2.3. Phát huy vai trò của người đứng đầu trong giai đoạn kiện toàn

2.3.1. Gắn thẩm quyền với quy trình và trách nhiệm theo dõi

Rà soát quy chế làm việc nên bắt đầu từ những quy trình phải bàn giao khi tổ chức thay đổi hoặc thường xuyên có nhiều đơn vị tham gia. Với mỗi quy trình cần xác định công việc nào có thể quyết định ngay tại nơi xử lý, công việc nào cần ý kiến chuyên môn và tình huống nào phải báo cáo cấp có thẩm quyền. Sự phân định này cần được thể hiện đồng thời trong phân công lãnh đạo, quyền thao tác trên hệ thống và hướng dẫn dành cho người dân, doanh nghiệp. Trong thời gian kiện toàn theo Điều 4 Nghị định số 376/2026/NĐ-CP, hồ sơ đang giải quyết là một căn cứ thực tế để kiểm tra việc bàn giao. Đơn vị tiếp nhận cần có đủ thông tin về thời điểm nhận hồ sơ, lịch sử xử lý và thời hạn trả kết quả (Chính phủ, 2026b, Điều 3-4).

Đối với các đơn vị có nhiều cấp phó sau hợp nhất, giao lĩnh vực phụ trách cần đi cùng phạm vi được quyết định và kết quả phải theo dõi. Một đề xuất điều chỉnh kế hoạch đầu tư công, chẳng hạn, có thể cần ý kiến của các đầu mối về đầu tư, ngân sách và kho bạc. Người đứng đầu đơn vị chủ trì cần xác định ngay từ đầu cơ quan nào xác nhận từng loại số liệu và ai chịu trách nhiệm tổng hợp các vấn đề còn ý kiến khác nhau trước khi trình. Sự rõ ràng ở bước chuẩn bị hồ sơ giúp cấp có thẩm quyền dành thời gian cho vấn đề thực sự cần quyết định.

Yêu cầu phân định trách nhiệm cũng đặt ra trong quan hệ giữa cấp ủy và thủ trưởng đơn vị. Khi triển khai phương án tổ chức lại, cấp ủy lãnh đạo, định hướng và giám sát theo chức năng. Thủ trưởng cụ thể hóa chủ trương bằng phân công công việc và quyết định theo thẩm quyền. Với những vấn đề có liên quan đến nhân sự hoặc nhiều bộ phận, quy chế làm việc cần làm rõ nội dung thuộc thẩm quyền của tập thể và phần việc được giao cho cá nhân. Sau khi có quyết định, người phụ trách phải theo dõi việc thực hiện đến khi công việc hoàn thành. Nếu quy chế chỉ xác định người ký mà thiếu người theo dõi, khó biết hồ sơ chậm do khâu chuẩn bị, do thời gian chờ ý kiến hay do việc triển khai sau khi quyết định đã được ban hành.

Một việc dễ bị xem nhẹ trong bàn giao là xử lý những hồ sơ đã tiếp nhận trước ngày chuyển đổi. Nếu danh sách bàn giao chỉ ghi tổng số hồ sơ, đơn vị tiếp nhận vẫn phải tra lại từng trường hợp để biết đang chờ ai, thời hạn còn bao lâu và người dân đã được thông báo những gì. Đối với hồ sơ sắp đến hạn hoặc đã có yêu cầu xác minh, việc đối chiếu giữa danh sách bàn giao và dữ liệu trên hệ thống giúp tránh bỏ sót công việc. Thủ trưởng đơn vị bàn giao và đơn vị tiếp nhận có thể thống nhất người kiểm tra từng nhóm hồ sơ và thời điểm xác nhận đã nhận đủ thông tin. Kết quả đối chiếu cũng cho biết trường hợp nào phải điều chỉnh quyền truy cập ngay để công việc tiếp tục.

2.3.2. Bố trí và phát triển đội ngũ theo yêu cầu công việc

Luật Cán bộ, công chức năm 2025 đặt vị trí việc làm và kết quả thực hiện nhiệm vụ trong nguyên tắc quản lý cán bộ, công chức (Quốc hội, 2025, Điều 3). Trong giai đoạn sau sắp xếp, vận dụng nguyên tắc này đòi hỏi phân biệt thiếu người với thiếu năng lực thực hiện một nghiệp vụ cụ thể. Hai tình trạng có thể cùng xuất hiện dưới dạng hồ sơ tồn nhưng đòi hỏi những quyết định khác nhau. Ở nơi nhu cầu tăng theo giờ, điều chỉnh ca trực có thể là biện pháp phù hợp. Khi hồ sơ thường bị trả lại vì lỗi nghiệp vụ, việc bàn giao kinh nghiệm qua những hồ sơ thực tế và kiểm tra kết quả trong thời gian đầu có ý nghĩa trực tiếp hơn.

Điều kiện làm việc cũng ảnh hưởng đến khả năng bố trí người. Báo cáo ghi nhận những khó khăn về đi lại của công chức, viên chức sau khi địa điểm làm việc thay đổi, đồng thời đề cập ảnh hưởng của việc bố trí một cơ quan làm việc tại nhiều trụ sở (Bộ Tài chính, 2026a, tr. 18-19). Trong hoàn cảnh đó, một phương án nhân sự cần tính cả việc duy trì ca trực, bàn giao công việc giữa các địa điểm và hỗ trợ xử lý nghiệp vụ từ xa trong phạm vi được phép. Việc rà soát định kỳ theo nhu cầu của từng điểm phục vụ giúp người đứng đầu điều chỉnh phân công khi khối lượng hồ sơ hoặc khả năng tiếp cận của người dân thay đổi.

Trong điều kiện phải sắp xếp lại nhiều vị trí cùng lúc, một cách làm khả thi là bắt đầu từ các nghiệp vụ ít người có thể thực hiện. Thủ trưởng có thể bố trí người có kinh nghiệm kèm người mới qua những hồ sơ điển hình, sau đó kiểm tra kết quả ở các trường hợp khó hơn. Hồ sơ bị trả lại cũng là nguồn thông tin để phân biệt lỗi nghiệp vụ với lỗi hướng dẫn hoặc lỗi phân quyền trên hệ thống. Nếu nhiều người cùng mắc một lỗi ở một bước, việc xem lại biểu mẫu hoặc quy trình có thể đem lại kết quả rõ hơn một đợt tập huấn chung. Khi cần đề xuất thêm biên chế hoặc tuyển dụng, người đứng đầu cũng có thể chỉ ra cụ thể nghiệp vụ đang thiếu người và ảnh hưởng của việc thiếu người đến tiến độ công việc.

Việc sử dụng người tại trụ sở chính và điểm phục vụ nên được xem trong cùng một phương án. Ở địa bàn có đủ điều kiện, có thể duy trì người hướng dẫn tại chỗ và tổ chức hỗ trợ nghiệp vụ từ xa theo thẩm quyền. Khi triển khai cần quy định rõ loại hồ sơ được hỗ trợ theo cách này, cách chuyển thông tin và thời điểm phải bố trí hỗ trợ trực tiếp. Cách bố trí cần được xem xét lại nếu người dân phải đi lại nhiều lần hoặc nếu khối lượng xử lý chỉ chuyển từ điểm phục vụ về trụ sở chính. Theo dõi cả hai nơi giúp nhận diện chi phí của phương án đối với đơn vị và người sử dụng dịch vụ.

2.3.3. Đánh giá người đứng đầu qua kết quả thực hiện nhiệm vụ

Nghị định số 335/2025/NĐ-CP quy định việc theo dõi kết quả thực hiện nhiệm vụ theo số lượng, chất lượng và tiến độ. Đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý là người đứng đầu, các tiêu chí còn bao gồm kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị và khả năng tổ chức triển khai nhiệm vụ (Chính phủ, 2025b, Điều 14-16, đặc biệt khoản 3 Điều 15). Khi vận dụng vào những quy trình có nhiều cơ quan tham gia, dữ liệu tổng hợp cần được đọc cùng thông tin về từng khâu. Một tỷ lệ đúng hạn cao vẫn có thể đi cùng một nhóm hồ sơ chờ xác minh kéo dài. Việc xem xét nhóm hồ sơ này giúp xác định trách nhiệm trong phân công nội bộ, trong theo dõi phản hồi hoặc trong báo cáo vấn đề vượt thẩm quyền. Có thể bắt đầu bằng một số quy trình có đủ dữ liệu để xác lập mốc so sánh theo quý. Với điểm phục vụ hành chính công, nên theo dõi thời gian chờ, lượng hồ sơ cần hỗ trợ trực tiếp và số trường hợp phải chuyển điểm. Với hồ sơ thuế - đất đai, có thể theo dõi thời gian xác minh, tỷ lệ hồ sơ truyền thành công và số lần người dân phải bổ sung thông tin. Khi áp dụng các chỉ số, đơn vị cần thống nhất cách tính và xem xét sự khác biệt về loại hồ sơ, khối lượng công việc và điều kiện địa bàn. Một thay đổi về kết

quả chỉ có giá trị đối với đánh giá người đứng đầu khi có thể xác định quyết định quản lý nào đã được thực hiện và phần việc nào thuộc phạm vi trách nhiệm của đơn vị.

Khi thiết lập mốc so sánh, cách ghi nhận thời gian cần thống nhất ngay từ đầu. Thời gian người dân chờ từ lúc nộp hồ sơ đến lúc nhận kết quả có thể được xem cùng thời gian xử lý ở từng cơ quan và thời gian chờ bổ sung. Ba khoảng thời gian trả lời các câu hỏi khác nhau. Chỉ tiêu thứ nhất phản ánh trải nghiệm của người sử dụng dịch vụ, còn các khoảng thời gian theo khâu giúp xác định nơi cần điều chỉnh. Nếu dùng thời gian xử lý nội bộ làm chỉ số duy nhất, phần chờ phối hợp sẽ khó hiện ra trong báo cáo. Ngược lại, nếu chỉ dùng thời gian toàn trình để đánh giá một đơn vị, kết quả dễ chịu ảnh hưởng của các khâu mà đơn vị ấy ít có khả năng thay đổi. Một bước tiếp theo là đưa việc phân tích hồ sơ tồn vào giao ban định kỳ. Với những hồ sơ chờ lâu, người phụ trách có thể trình bày nguyên nhân, việc đã thực hiện và thời điểm dự kiến có phản hồi. Nếu nhiều hồ sơ mắc cùng một vấn đề, cuộc họp cần đi đến quyết định về người xử lý và thời hạn kiểm tra lại. Đối với lỗi phát sinh ngoài phạm vi đơn vị, kết quả giao ban có thể được chuyển thành đề nghị phối hợp kèm số hồ sơ bị ảnh hưởng. Khi đối chiếu qua các kỳ, người đứng đầu có thể xem vướng mắc đã được giải quyết hay chỉ chuyển sang một công đoạn khác. Cuối cùng, so sánh trước và sau điều chỉnh cần tính đến những thay đổi diễn ra đồng thời. Thời gian xử lý có thể giảm do lượng hồ sơ ít hơn, thành phần hồ sơ thay đổi hoặc một cơ quan phối hợp hoàn thành việc chuẩn hóa dữ liệu. Để đọc kết quả thận trọng hơn, có thể so sánh các nhóm hồ sơ cùng loại, ghi rõ thời điểm áp dụng biện pháp và kiểm tra một số hồ sơ điển hình. Cách làm này phù hợp với điều kiện của đơn vị đang kiện toàn và giúp đánh giá người đứng đầu dựa trên những quyết định có thể truy lại trong quá trình thực hiện.

3. Kết luận

Thực hiện chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước về sắp xếp, tinh gọn bộ máy, Bộ Tài chính đã triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp tổ chức lại hệ thống từ Trung ương đến địa phương. Việc phát huy vai trò lãnh đạo của người đứng đầu và nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị thuộc Bộ Tài chính sau sắp xếp, tinh gọn bộ máy là nhiệm vụ trọng tâm nhằm bảo đảm sự thông suốt, kỷ luật tài chính và đáp ứng yêu cầu trong giai đoạn phát triển mới. Số liệu về đầu mối và biên chế cho thấy quy mô thay đổi sau sắp xếp. Hai tình huống trong bài giúp nhận diện những quyết định làm thay đổi cách bộ máy phục vụ người dân. Ở điểm phục vụ hành chính công, đó là quyết định bố trí người theo lượng hồ sơ và điều kiện tiếp cận của từng địa bàn. Với hồ sơ thuế - đất đai, đó là việc phân công người theo dõi và xác định cơ quan có thẩm quyền giải quyết vướng mắc. Dữ liệu hiện có cho phép nhận diện các vấn đề trong giai đoạn chuyển tiếp. Để đánh giá kết quả điều hành ở từng đơn vị, cần theo dõi thời gian chờ, số lần bổ sung hồ sơ và phần việc thực tế mà người đứng đầu đã điều chỉnh.

Tài liệu tham khảo

Bộ Tài chính (2026a). *Về việc báo cáo kết quả 01 năm thực hiện cơ cấu tổ chức của Chính phủ nhiệm kỳ 2021-2025 sau sắp xếp tổ chức bộ máy* (Số 134/BC-BTC, ngày 27/02/2026 gửi Bộ Nội vụ, kèm phụ lục).

Bộ Tài chính (2026b). *Điều chỉnh bảng chỉ tiêu tuyển dụng công chức Bộ Tài chính năm 2026*. https://www.mof.gov.vn/tin-tuc-tai-chinh/thoi-su/dieu-chinh-bang-chi-tieu-tuyen-dung-cong-chuc-bo-tai-chinh-nam-2026.

Chính phủ (2025a, 9 tháng 6). *Nghị định số 118/2025/NĐ-CP ngày 09/6/2026 về thực hiện thủ tục hành chính theo cơ chế một cửa, một cửa liên thông tại Bộ phận Một cửa và Cổng Dịch vụ công quốc gia*.

Chính phủ (2025b). *Nghị định số 335/2025/NĐ-CP ngày 21/12/2025 quy định về đánh giá, xếp loại chất lượng đối với cơ quan hành chính nhà nước và công chức*.

Chính phủ (2025c). *Nghị định số 367/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 118/2025/NĐ-CP*.

Chính phủ (2026a). *Nghị định số 309/2026/NĐ-CP ngày 05/8/2026 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 118/2025/NĐ-CP, được sửa đổi, bổ sung bởi Nghị định số 367/2025/NĐ-CP*.

Chính phủ (2026b). *Nghị định số 376/2026/NĐ-CP ngày 01/10/2026 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Tài chính*.

Quốc hội (2025). *Luật Cán bộ, công chức.* Luật số 80/2025/QH15 ngày 24/6/2025.