

# KHOI DẬY ĐỘNG LỰC PHỤNG SỰ CỦA CÔNG CHỨC TRONG BỐI CẢNH CÁCH MẠNG TINH GỌN BỘ MÁY HIỆN NAY

TRƯƠNG CỘNG HÒA\*  
TRẦN THỊ VÀNH KHUYÊN\*\*

*Động lực phụng sự là yếu tố then chốt để công chức gắn bó và đóng góp hiệu quả cho sự phát triển của khu vực công. Trong bối cảnh cuộc cách mạng tinh gọn bộ máy đang diễn ra không chỉ mang lại những cơ hội mà còn tác động mạnh mẽ đến động lực làm việc của công chức. Bài viết tập trung xác định các thách thức đặt ra, từ đó, đề xuất các giải pháp để khơi dậy động lực phụng sự của đội ngũ thực thi công vụ, góp phần xây dựng một nền hành chính hiệu lực, hiệu quả, tạo nền tảng đưa đất nước bước vào kỷ nguyên mới, kỷ nguyên vươn mình của dân tộc.*

*Từ khóa: Động lực phụng sự, công chức, cách mạng tinh gọn bộ máy.*

*Public service motivation is a key factor that fosters commitment and enhances the effectiveness of civil servants in the public sector. In the context of the ongoing bureaucratic streamlining revolution, civil servants face opportunities and challenges that significantly impact their work motivation. This article identifies the key challenges of this transformation and proposes urgent solutions to reignite public service motivation among public sector personnel. By strengthening their dedication to public duties, the aim is to build an efficient and effective administrative system, laying the foundation for national progress in the new era of development and transformation.*

*Keywords: Public service motivation; civil servants; bureaucratic streamlining revolution.*

NGÀY NHẬN: 05/01/2025      NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 20/02/2025      NGÀY DUYỆT: 17/3/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.350.2025.1110>

## 1. Phần mở đầu

Những năm gần đây, cùng với sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế thị trường đã và đang tác động trực tiếp tới sự tận tâm cống hiến của công chức, Nghị quyết Hội nghị lần thứ 4 Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) xác định: “Một bộ phận không nhỏ cán bộ, đảng viên, trong đó có những đảng viên giữ vị trí lãnh đạo, quản lý,

kể cả một số cán bộ cao cấp, suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống với những biểu hiện khác nhau phai nhạt lý tưởng, sa vào chủ nghĩa cá nhân ích kỷ, cơ hội, thực

\* TS, Phân hiệu Học viện Hành chính và Quản trị công tại TP. Hồ Chí Minh

\*\* TS, Phân hiệu Học viện Hành chính và Quản trị công tại TP. Hồ Chí Minh

dụng, chạy theo danh lợi, tiền tài, kèn cựa địa vị, cục bộ, tham nhũng, lãng phí, tùy tiện, vô nguyên tắc...”; “Cán bộ, đảng viên thiếu tu dưỡng, rèn luyện, giảm sút ý chí chiến đấu, quên đi trách nhiệm, bốn phạm trước Đảng, trước Nhân dân”<sup>1</sup>. Trước tình hình đó, khơi dậy tinh thần phụng sự của công chức trở thành một vấn đề cấp thiết. Bởi lẽ, động lực làm việc nói chung, động lực phụng sự nói riêng chính là yếu tố thúc đẩy nội tại của đội ngũ thực thi công vụ khiến cho họ tận tâm, tận lực, tận tụy, tận hiến cho lợi ích quốc gia, dân tộc.

Thuật ngữ “Động lực phụng sự công” (Public Service Motivation) phát triển gắn liền với tên tuổi của Perry và Wise từ những năm 90 của thế kỷ XX. Theo đó, động lực phụng sự công là cách phản ứng của một cá nhân đối với các động cơ bắt nguồn từ các tổ chức công<sup>2</sup>. Động lực phụng sự công là lực đẩy mạnh mẽ đưa người công chức trong các tổ chức công vượt qua lợi ích cá nhân để phụng sự cộng đồng<sup>3</sup>.

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy, động lực phụng sự công ảnh hưởng tích cực tới việc thực thi nhiệm vụ của nhân viên công vụ<sup>4</sup>. Những cá nhân có động lực phụng sự lớn hơn có thể hoạt động hiệu quả hơn trong công việc. Động lực phụng sự công có thể đóng góp tích cực cho sự thỏa mãn, toại nguyện của công chức về công việc, từ đó, khuyến khích công chức gắn bó với công việc của họ<sup>5</sup>. Động lực phụng sự công có thể nằm trong bản chất của người nhân viên trước khi họ vào tổ chức và có thể được bồi dưỡng, phát triển trong tổ chức với những phương thức lãnh đạo và quản lý phù hợp. Tổ chức công ngoài việc tuyển dụng các cá nhân có động lực phụng sự cao, còn cần có những giải pháp thiết kế tổ chức, xác định công việc và tạo ra các khuyến khích phù hợp để gia tăng động lực phụng sự công ở công chức<sup>6</sup>.

Như vậy, động lực phụng sự công tạo nên sức mạnh giúp đội ngũ thực thi công vụ gắn

bó mạnh mẽ với tổ chức công, vượt qua các kích thích về vật chất bên ngoài để cống hiến năng lực nhằm tạo ra các giá trị công, phục vụ lợi ích cộng đồng và xã hội.

## 2. Tác động của cách mạng tinh gọn bộ máy đến động lực phụng sự của công chức

Cách mạng tinh gọn bộ máy ở nước ta là một chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước nhằm xây dựng một nền hành chính tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong giai đoạn mới. Nội dung của cuộc “cách mạng” về cơ bản tập trung vào: (1) Rà soát, sắp xếp lại tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, giảm đầu mối, tránh chồng chéo chức năng, nhiệm vụ; (2) Tinh giản biên chế, giảm số lượng người không đủ năng lực, phẩm chất; (3) Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức.

Tinh gọn và sắp xếp lại bộ máy là xu thế tất yếu để xây dựng nền công vụ hiện đại, hiệu quả. Đối với nền công vụ, cuộc cách mạng mang đến nhiều cơ hội, như: giúp loại bỏ những cán bộ, công chức yếu kém, không đáp ứng được yêu cầu công việc, tạo cơ hội cho những người có năng lực, trình độ phát triển. Việc giảm bớt số lượng công chức giúp bộ máy hoạt động hiệu quả hơn, giảm tình trạng chồng chéo, lãng phí nguồn lực; tạo ra môi trường làm việc cạnh tranh, thúc đẩy công chức không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng yêu cầu công việc. Việc tinh giản biên chế giúp giảm chi phí cho việc trả lương, các khoản phụ cấp và các chi phí khác liên quan đến hoạt động của bộ máy nhà nước. Tuy nhiên, quá trình này không chỉ mang lại cơ hội mà còn đặt ra nhiều thách thức lớn, không loại trừ có thể tạo ra những tác động tiêu cực đến tâm lý, động lực làm việc của công chức.

*Một là, có khả năng gây tâm lý lo lắng, bất an cho công chức và giảm sự gắn bó với tổ chức công.*

Việc tinh gọn bộ máy có thể gây ra tâm lý lo lắng, bất ổn cho một bộ phận công chức,

đặc biệt là những người có trình độ chuyên môn hạn chế, không có khả năng cạnh tranh. Tâm lý lo lắng, bất an về vị trí công tác và thu nhập có thể làm giảm lòng trung thành và động lực phụng sự của công chức. Trong một cuộc khảo sát của Viện Nghiên cứu Phát triển TP. Hồ Chí Minh thực hiện tháng 02/2024 đối với 12.869 công chức thuộc các cơ quan nhà nước tại TP. Hồ Chí Minh từ Thành phố đến cơ sở, một tỷ lệ khá cao (hơn 43%) công chức sẵn sàng rời bỏ công việc hiện tại khi có cơ hội phù hợp<sup>7</sup>. Cuộc khảo sát này thực hiện ngay trước khi tiến hành cuộc cách mạng tinh gọn bộ máy, trong khi đó số lượng biên chế ước tính sẽ tinh giản tới đây có khoảng 100.000 người. Điều này khẳng định, nếu có cơ hội tốt hơn, công chức sẵn sàng dịch chuyển ra khỏi khu vực công khi sự ổn định nghề nghiệp vốn được xem là ưu việt không còn nữa.

*Hai là, làm gia tăng áp lực công việc của công chức.*

Tinh gọn bộ máy đi kèm là tinh giản biên chế. Khi số lượng công chức giảm nhưng khối lượng công việc không đổi hoặc thậm chí tăng lên, áp lực làm việc sẽ ngày càng lớn. Điều này có thể dẫn đến tình trạng căng thẳng, giảm sút động lực làm việc và ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ công. Qua khảo sát, hơn 75% công chức TP. Hồ Chí Minh đánh giá khối lượng công việc ở mức nhiều hoặc rất nhiều<sup>8</sup>. Rõ ràng, áp lực công việc đang đè nặng lên vai công chức đang thực thi nhiệm vụ, làm ảnh hưởng đến động lực phụng sự cho những giá trị của khu vực công, vấn đề này càng đáng báo động sau khi tinh gọn bộ máy.

*Ba là, cơ hội thăng tiến bị ảnh hưởng.*

Việc cắt giảm biên chế khiến số lượng vị trí lãnh đạo, quản lý và cơ hội thăng tiến ít đi, làm giảm động lực phấn đấu của công chức tương ứng với lý do tại sao công chức TP. Hồ Chí Minh sẵn sàng rời bỏ tổ chức công. Kết

quả khảo sát của Viện Nghiên cứu Phát triển TP. Hồ Chí Minh cũng phát hiện, ít có cơ hội thăng tiến là một nguyên nhân quan trọng<sup>9</sup>. Khi đầu mối cắt giảm, việc sắp xếp đội ngũ lãnh đạo, quản lý hiện hữu cần một khoảng thời gian nhất định (trong vòng 5 năm đầu sắp xếp bộ máy)<sup>10</sup>, theo đó, cơ hội để phát triển và thăng tiến nghề nghiệp cho công chức trẻ sẽ trở nên hiếm hoi. Đây cũng là một nguy cơ khiến động lực làm việc của công chức có khả năng thuyên giảm.

### **3. Giải pháp khơi dậy và nâng cao động lực phụng sự của công chức**

*Thứ nhất, giáo dục và truyền thông nâng cao nhận thức.*

Bằng phương thức giáo dục và truyền thông để nâng cao tinh thần phụng sự của đội ngũ công chức. Chỉ khi nhận thức đúng đắn, đầy đủ về trách nhiệm phụng sự Tổ quốc, Nhân dân thì công chức mới hình thành bản lĩnh, ý chí vững vàng trước những khó khăn, thách thức, kiên trì với những định hướng, chiến lược của Đảng và Nhà nước. Mặc dù động lực phụng sự đã được hình thành trước khi cá nhân bước chân vào nền công vụ và là thứ khó thay đổi nhưng giáo dục và truyền thông đúng cách vẫn là con đường bền vững, có tính chất nền móng để tạo ra nhận thức đúng đắn về các giá trị cốt lõi của khu vực công, như: tinh thần phụng sự, tính phi lợi nhuận, phục vụ chính trị<sup>11</sup>. Giáo dục và truyền thông cũng là cách duy nhất hiệu quả để bồi đắp về đạo đức nghề nghiệp.

*Thứ hai, thể chế hóa giá trị cốt lõi của nền công vụ lấy tinh thần phụng sự là một giá trị cơ bản.*

Trong bối cảnh hiện nay, việc xây dựng giá trị cốt lõi của nền công vụ nước ta có vai trò quan trọng và cấp thiết, giúp định hướng, định hình và làm nền tảng để xây dựng văn hóa và đạo đức công vụ, đó là hệ thống niềm tin ảnh hưởng tới nhận thức, ứng xử của cán bộ, công chức trong quá trình thực thi công

vụ, hướng dẫn hành vi trong nội bộ cũng như mối quan hệ phối hợp công tác; định hướng cách ứng xử của cán bộ, công chức trong thực thi công vụ với tập thể và người dân, doanh nghiệp<sup>12</sup>. Do vậy, cần sớm thể chế hóa giá trị cốt lõi của nền công vụ để tạo hành lang pháp lý chính thức cho công chức tuân thủ. TP. Hồ Chí Minh cũng vừa ban hành Đề án “Xây dựng nền công vụ hoạt động hiệu lực, hiệu quả giai đoạn 2024 - 2030”, trong đó xác định mục tiêu: xây dựng nền công vụ Thành phố hoạt động hiệu lực, hiệu quả để phụng sự Nhân dân và kiến tạo phát triển với đội ngũ công chức, viên chức “muốn làm, làm được, được làm”. Đây là văn bản rất có giá trị khi chính quyền Thành phố xác định “phụng sự Nhân dân” là mục tiêu của nền công vụ Thành phố. Việc cần nhanh chóng triển khai là đưa tinh thần này thấm sâu vào tư duy và nhận thức của công chức, thực sự trở thành suy nghĩ, niềm tin và hành động cụ thể. Trong hoạt động tuyên truyền, vận động phải nhấn mạnh tinh thần yêu nước, tinh thần phụng sự cho khu vực công, tinh thần đột phá vì sự nghiệp phát triển Thành phố.

*Thứ ba, hun đúc và phát triển lòng tự hào nghề nghiệp cho đội ngũ công chức.*

Công chức là một nghề đặc biệt bởi vì nó có những đặc trưng riêng biệt so với các nghề khác trong xã hội<sup>13</sup>. Mục tiêu chính của công chức không phải là lợi nhuận mà là phục vụ lợi ích công cộng, bảo đảm hoạt động của bộ máy nhà nước hiệu quả và minh bạch. Chất lượng làm việc của công chức quyết định hiệu quả quản trị quốc gia, ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế - xã hội và niềm tin của người dân vào bộ máy công quyền. Nếu xã hội đánh giá cao những đóng góp của công chức sẽ tạo thêm động lực, niềm tự hào giúp họ thực hiện nhiệm vụ toàn tâm, toàn ý phụng sự Nhân dân.

Ở các nước phát triển, việc bồi dưỡng lòng tự hào nghề nghiệp của công chức được

thực hiện thông qua nhiều chiến lược khác nhau, tập trung vào một số khía cạnh, như: văn hóa tổ chức, chính sách quản lý nhân sự, gia tăng phúc lợi và sự công nhận... Nền hành chính một số quốc gia trên thế giới đều có ngày hoặc tuần lễ tôn vinh công chức nói riêng và những người thực thi công vụ nói chung, Mỹ đã dành tuần lễ phục vụ công cộng được tổ chức vào tuần đầu tiên của tháng 5 hằng năm; Australia lấy ngày 23/6 là ngày dịch vụ công cộng; Canada tổ chức tuần lễ nhận thức về dịch vụ công cộng vào tuần thứ ba của tháng 6 hằng năm... để tôn vinh những người làm việc trong ngành dịch vụ công cộng. Một số quốc gia, như: Anh, Đức, Nhật Bản có chương trình đào tạo nhấn mạnh vào giá trị công vụ, trong đó công chức được đào tạo về sứ mệnh phụng sự, tầm quan trọng của công việc họ đang làm đối với xã hội và lòng tự hào khi phục vụ lợi ích công. Nhiều nước có hệ thống vinh danh công chức xuất sắc. Ví dụ, như Canada và Australia có các chương trình “Vinh danh sáng kiến cải cách hành chính” khuyến khích công chức sáng tạo và đóng góp cho sự phát triển của nền hành chính công.

Việt Nam hiện nay vẫn tồn tại quan niệm xã hội không coi trọng “nghề công chức”. Nguyên nhân có thể lý giải, như: thu nhập thấp, đãi ngộ chưa tốt. Hình ảnh tiêu cực của một bộ phận nhỏ công chức tạo ra cái nhìn thiếu thiện cảm về toàn bộ hệ thống, làm giảm niềm tin của xã hội vào “nghề công chức”. Công tác tuyển dụng người làm việc ở khu vực công chưa có sự cạnh tranh cao để tuyển lựa những “tinh hoa” cho bộ máy. Hơn nữa, giới trẻ có xu hướng đề cao sự năng động, sáng tạo của doanh nghiệp tư nhân, trong khi đó, công chức bị nhìn nhận là công việc hành chính khô khan, ít sáng tạo... Do vậy, Nhà nước cần ban hành chiến lược, chính sách khuyến khích phù hợp để nuôi dưỡng lòng tự hào nghề nghiệp của công chức. Thông qua truyền thông và công

tác đào tạo, bồi dưỡng để làm rõ và quảng bá hệ giá trị cốt lõi của các tổ chức công, bồi đắp đạo đức cá nhân và nghề nghiệp. Ví dụ, Singapore và Canada có những chiến dịch truyền thông về vai trò quan trọng của công chức trong việc xây dựng quốc gia. Việc này ngoài tác dụng hỗ trợ cho việc nuôi dưỡng động lực của công chức, còn có tác dụng giúp xây dựng hệ giá trị và nhận thức của lớp trẻ và sinh viên. Như vậy, họ có thể trở thành lực lượng dự bị của khu vực công với hành trang cần thiết là sự hiểu biết về khu vực công và sự phù hợp về giá trị cốt lõi<sup>14</sup>.

*Thứ tư, phát huy vai trò tiên phong của người lãnh đạo, quản lý trên mọi phương diện.*

Người lãnh đạo là người tạo động lực. “Các nhà lãnh đạo có thể đóng góp lên đến 50% của toàn bộ động lực của đội ngũ mà họ dẫn dắt”<sup>15</sup>. Với cách mạng tinh gọn bộ máy, các nhà lãnh đạo, quản lý phải là những người tiên phong trong thực hiện các quyết định sắp xếp của tổ chức, sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích chung sẽ tạo ra hiệu ứng lan tỏa, là tấm gương sáng cho công chức hướng ứng và noi theo.

Để sự tác động mang tính tích cực, người lãnh đạo, quản lý trong các tổ chức công cần thể hiện sự cam kết mạnh mẽ với sứ mệnh phụng sự Nhân dân, coi việc phục vụ cộng đồng là một giá trị cốt lõi chứ không chỉ là một nhiệm vụ hành chính. Một lãnh đạo tận tụy, làm việc với tinh thần “nói đi đôi với làm” sẽ tạo động lực và truyền cảm hứng cho cấp dưới. Bên cạnh đó, trong phân công công việc cho cấp dưới cũng như trong các quyết định liên quan đến nhân sự, nhà lãnh đạo cần bảo đảm tính công bằng, tránh thiên vị hay phân biệt đối xử, bảo đảm mọi nhân viên đều có cơ hội phát triển dựa trên năng lực thực sự. Không chỉ vậy, người lãnh đạo cũng nên xây dựng môi trường làm việc cởi mở để nhân viên cảm thấy được lắng nghe, tôn trọng và ghi nhận những nỗ lực đóng góp của họ.

Phát triển lãnh đạo kế cận cũng là một trách nhiệm quan trọng của các nhà lãnh đạo hiện tại. Để thực hiện vai trò to lớn này, các nhà lãnh đạo có thể nghiên cứu áp dụng mô hình “coaching và mentoring”, theo đó, các lãnh đạo cấp cao có trách nhiệm hướng dẫn, cố vấn cho thế hệ kế cận để bảo đảm tính kế thừa và liên tục trong quản lý cũng cần được quan tâm. Như vậy, phát triển lãnh đạo trong khu vực công không chỉ là vấn đề đào tạo mà còn cần một hệ sinh thái chính sách, văn hóa tổ chức và cơ chế quản lý phù hợp. Trong bối cảnh thay đổi, lãnh đạo không chỉ là người ra quyết định mà còn là người truyền cảm hứng, dẫn dắt sự thay đổi và đặt lợi ích công lên hàng đầu.

*Thứ năm, ban hành các chính sách hỗ trợ thiết thực để động viên tinh thần cho công chức và gia đình của họ.*

Chính sách về tiền lương, thu nhập và những chính sách liên quan đến đời sống tinh thần góp phần cổ vũ mạnh mẽ cho công chức toàn tâm, toàn ý phụng sự Nhân dân, đất nước. Nhà nước cần cung cấp nhiều cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng mới, giúp công chức thấy được giá trị của bản thân trong quá trình phát triển của tổ chức. Mở rộng mục tiêu của đào tạo, bồi dưỡng không chỉ là nâng cao chất lượng công chức để đáp ứng vị trí, yêu cầu công việc hiện tại mà các chương trình đào tạo, bồi dưỡng còn hướng đến khả năng đáp ứng công việc tương lai. Tăng cường các hình thức đào tạo, bồi dưỡng, trong đó chú ý nhiều hơn đến các chương trình trao đổi trong nước và quốc tế để công chức có thể học hỏi kinh nghiệm từ thành công của các địa phương khác cũng như từ các nền hành chính tiên tiến, tạo động lực để họ cống hiến tốt hơn.

Bên cạnh đó, cần có chính sách hỗ trợ người thân của công chức nhằm giúp họ yên tâm công tác. Những chính sách này vô cùng hữu ích, như: chính sách trợ cấp nhà ở và sinh hoạt phí cho gia đình công chức có thu

nhập thấp tại Mỹ; trợ cấp nuôi con và cho phép công chức có con nhỏ làm việc bán thời gian hoặc từ xa của Chính phủ Nhật Bản; hỗ trợ tiền thuê nhà cho công chức trẻ hoặc công chức có gia đình khó khăn của Chính phủ Hàn Quốc; con cái công chức có cơ hội nhận học bổng từ Chính phủ, giúp giảm bớt gánh nặng tài chính khi theo học tại các trường đại học công lập tại Pháp; công chức và người thân được hưởng bảo hiểm y tế công vụ, chi trả phần lớn chi phí khám, chữa bệnh của Chính phủ Đức; chính sách làm việc 4 ngày/tuần với lương đủ 5 ngày để công chức có thêm thời gian cho gia đình tại Hà Lan;... Từ kinh nghiệm chính sách của một số quốc gia, có thể nghiên cứu, học hỏi và áp dụng phù hợp đối với công chức Việt Nam.

### 5. Kết luận

Cách mạng tinh gọn bộ máy là một xu hướng đúng đắn đặt trong bối cảnh nước ta đứng trước rất nhiều thách thức trong khi mục tiêu “vươn mình” của dân tộc sắp đến gần. Đây rõ ràng là một nhiệm vụ mang tính chiến lược và cấp thiết nhưng còn nhiều thách thức, trong đó không thể không tính đến sự tác động theo chiều hướng tiêu cực đến động lực làm việc của công chức. Trong điều kiện chưa thể tạo động lực cho công chức thông qua các phương thức từ bên ngoài (tiền lương, đãi ngộ,...) thì nội động lực là biện pháp hiệu quả. Dù vậy, khơi dậy động lực phụng sự của công chức, hơn bao giờ hết, cần được quan tâm trên nhiều phương diện từ thể chế, chính sách, người lãnh đạo, quản lý và bản thân công chức để góp phần thực hiện thành công cuộc cách mạng này □

#### Chú thích:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2012). *Nghị quyết số 12-NQ/TW ngày 16/01/2012 Một số vấn đề cấp bách về xây dựng Đảng hiện nay*.
2. Perry, J., and Wise, L.R. (1990). *The*

*motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, 50 (3), May - Yune, 1990, 367 - 373.

3. Perry, J. L. (1997). *Antecedents of public service motivation*. *Journal of public administration research and theory*, 7 (2), 181 - 197.

4. Bright, L. (2007). *Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?* *Review of public personnel administration*, 27(4), 361 - 379.

5. Nguyễn Trang Thu (2013). *Tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức*. H. NXB Giáo dục Việt Nam.

6. Perry, J. L. (2000). *Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation*. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471 - 488.

7, 8, 9. Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh (2024). *Quyết định số 5075/QĐ-UBND ngày 08/11/2024 phê duyệt Đề án xây dựng nền công vụ TP. Hồ Chí Minh hoạt động hiệu lực, hiệu quả giai đoạn 2024 - 2030*.

10. Bộ Nội vụ (2024). *Công văn số 7968/BNV-CCVC ngày 08/12/2024 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*.

11, 14. Trương Cộng Hòa và cộng sự (2024). *Xây dựng nền công vụ hiệu lực, hiệu quả: Tăng cường sự phù hợp về giá trị cốt lõi của người thực thi công vụ*. Hội thảo “Xây dựng nền công vụ TP. Hồ Chí Minh hoạt động hiệu lực, hiệu quả giai đoạn 2024 - 2030”, tháng 3/2024.

12. Trương Hải Long (2023). *Xây dựng nền công vụ liên minh, thống nhất, chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động và thực tài*. H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật.

13. Nguyễn Trang Thu (2013). *Tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức*. H. NXB Giáo dục Việt Nam.

15. Aida, J. (2006). *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivation others*. London, Philadelphia: Kogan Page.