

Một số vấn đề về bố trí lại nguồn nhân lực sau sắp xếp, sáp nhập chính quyền địa phương hai cấp

31/12/2025

PGS.TS. Võ Kim Sơn

Học viện Hành chính và Quản trị công

(Quanlynhanuoc.vn) – Sắp xếp hai hay nhiều cơ quan nhà nước, chính quyền địa phương thành một thực thể mới là một xu hướng tất yếu trong bối cảnh đầy biến động trong nước và quốc tế. Lựa chọn cách tiếp cận của tổ chức lại luôn là thách thức và quyết định sự thành công. Từ ngày 01/7/2025, Việt Nam đã thực hiện sắp xếp, sáp nhập nhiều đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã và không tổ chức cấp huyện. Bài viết nêu một vài ý kiến trao đổi về cách bố trí lại nhân sự cho chính quyền địa phương mới sau khi sắp xếp, sáp nhập.

Từ khóa: Chính quyền địa phương; sắp xếp; sáp nhập; nguồn nhân lực; sau sắp xếp.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh mới, việc chuyển từ hệ thống chính quyền địa phương ba cấp sang mô hình hai cấp không chỉ là giảm số lượng cơ quan hành chính nhà nước mà còn phải xem xét, bố trí, sử dụng nguồn nhân lực đang có hiện nay cho bộ máy chính quyền địa phương mới.

Thực tế của quá trình tổ chức lại – sắp xếp, không phải 100% những người đang làm việc hiện nay với các chức danh nhất định đều tiếp tục ở lại làm việc. Một số lượng không nhỏ sẽ phải nghỉ việc “*trước tuổi*” nhưng không phải ai cũng thích nghỉ hưu sớm nếu như quyền lợi bị ảnh hưởng và từ đó, phải khuyến khích nghỉ hưu sớm bằng tài chính.

Các nhà quản lý rất quan tâm đến cách thức quản lý nguồn nhân lực làm việc trong bộ máy nhà nước nói chung và trong hệ thống thực thi quyền hành pháp nói riêng, từ chế độ làm việc (suốt đời) đến cách thức đánh giá, trả công. Thật khó có thể đưa ai ra, để ai lại trong bộ máy nhà nước khi hằng năm đánh giá người làm việc cho tổ chức luôn có một con số trên 95% đều là hoàn thành tốt và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Trong hệ thống pháp luật Việt Nam quy định rất rõ về khả năng đưa người ra khỏi bộ máy nhà nước hoặc buộc thôi việc khá phức tạp. Kéo theo đó là việc bố trí, sắp xếp lại nguồn nhân lực khá phức tạp vì trước hết động đến “lợi ích cá nhân”.

Chế độ làm việc mang tính suốt đời với công chức nên việc ra về của những người chưa đúng tuổi nghỉ hưu, luôn là một thách thức. Và ngay cả khi đến tuổi nghỉ hưu, không ít

người vẫn xin kéo dài tuổi nghỉ hưu, không phải vì để cống hiến mà vì bổng lộc nhận được so với nghỉ hưu.

Trong điều khoản xử lý vi phạm kỷ luật, nhất là quy định về thôi việc cũng rất thách thức. Pháp luật sử dụng cụm từ “buộc thôi việc”. Từ “*buộc*” thể hiện thách thức khi phải đưa ai đó bị vi phạm nặng ra khỏi tổ chức. Và những ai chưa về, chưa muốn về, có đúng là những người mà các cơ quan thuộc bộ máy nhà nước của chính quyền địa phương các cấp cần và kỳ vọng sẽ làm tốt? Liệu trong số họ đều “có tài, đức, liêm chính” khi làm việc? Quyết định cho nghỉ hưu trước tuổi hoặc giữ lại luôn là bài toán khó về nhân sự. Điều này đã được chỉ ra thực tế trong thời gian qua, khi chính sách cho “nghỉ hưu trước tuổi” quá hấp dẫn để nhiều người xin được nghỉ trước tuổi.

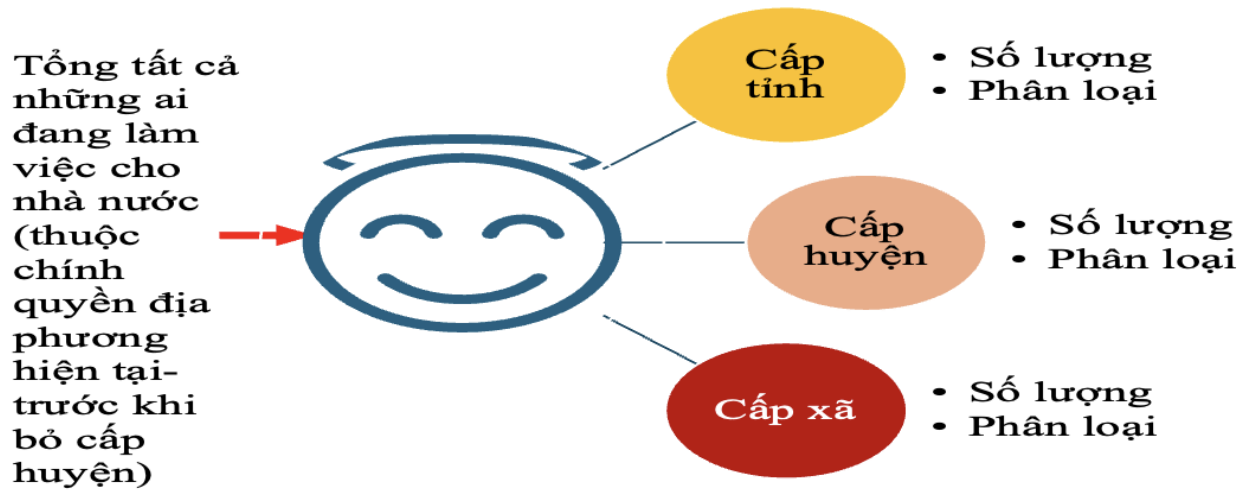
2. Quy trình ba bước bố trí lại nhân sự sau sắp xếp

Bố trí, sử dụng và cho về một số nhân sự nhất định đã có bước đi cụ thể để Nhà nước không mất quá nhiều tiền để “khuyến khích”; đồng thời, bảo đảm bình đẳng cho những ai ra về và những ai ở lại hay người không đủ tiêu chuẩn để đảm nhận một vị trí nhất định trong tổ chức sẽ phải ra về như là sự hiển nhiên.

Qua thực trạng đã diễn ra vừa qua, để tiếp tục triển khai giai đoạn 2 tinh gọn bộ máy và tinh giản biên chế, tác giả đề xuất quy trình 3 bước nhằm hạn chế phải sử dụng quá nhiều ngân sách để “khuyến khích người ra về mà không đủ điều kiện ở lại”. Quy trình gồm 3 bước như sau:

Bước 1: Thông kê lực lượng làm việc cho chính quyền địa phương trước khi sắp xếp.

Không có nhiều khó khăn khi thực hiện bước này. Một số lượng không nhỏ, có thể trước đây các địa phương không thống kê vì họ ký hợp đồng lao động với một số đối tượng thuộc diện “chờ biên chế”. Do đó, cần có sự chỉ đạo thống nhất để kiểm đếm đúng số lượng người hưởng lương, tiền công từ ngân sách nhà nước. Nhiều tổ chức có những nguồn thu (nhưng cũng là ngân sách nhà nước) để tự trả công cho người họ đưa vào làm việc, không muốn đưa vào số lượng thống kê. Cần kiểm đếm, kiểm toán số lượng này (*sơ đồ 1*).



Sơ đồ 1: Thống kê lực lượng lao động làm việc cho chính quyền địa phương các cấp trước khi bỏ cấp huyện

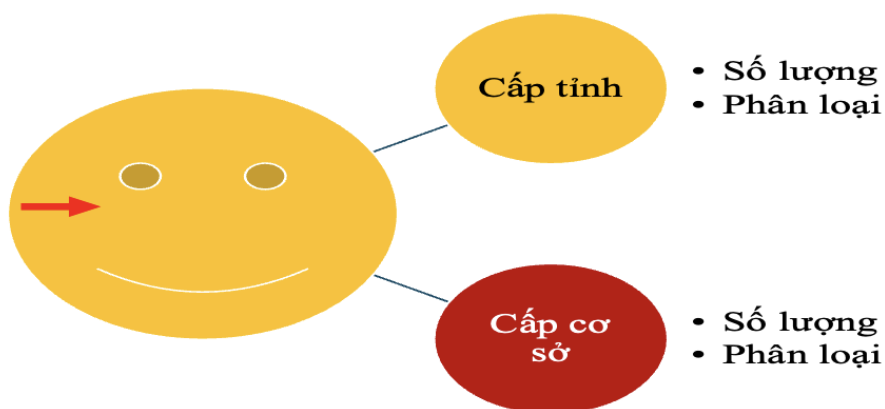
Như vậy, cần phải thống kê tất cả nguồn nhân lực làm việc cho cả hệ thống ba cấp, vì đây sẽ là nguồn nhân lực sẽ sử dụng lại.

Bước 2: Định hình trước tổ chức bộ máy của từng cấp chính quyền địa phương và từng cơ quan thuộc bộ máy chính quyền địa phương các cấp.

Các quy định mang tính pháp lý rõ ràng cũng như nhiệm vụ và quyền hạn của từng thực thể trong hệ thống chính quyền địa phương. Đây là điều kiện tiên quyết để xác định đúng số lượng vị trí làm việc. Khi có đúng, đủ, chính xác nhiệm vụ và quyền hạn của từng thực thể thuộc hệ thống chính quyền địa phương sẽ tiến hành hoạt động xác định nhân sự. Phải trả lời được hệ thống (hai cấp) và từng cấp, từng thực thể chính quyền địa phương mới cần số lượng bao nhiêu; loại gì...

Việt Nam thực hiện tinh giản biên chế, thực chất là cắt giảm số lượng nhân sự đang làm việc trong cả hệ thống nói chung và chính quyền địa phương nói riêng nhưng lại không có đáp án các câu hỏi trên. Khi xác định rõ được các yếu tố trong bước 2, cả hệ thống sẽ tổ chức bố trí, sắp xếp lại nhân sự (*sơ đồ 2*).

Tổng tất cả những ai sẽ làm việc cho nhà nước (thuộc chính quyền địa phương sau khi tổ chức lại)



Sơ đồ 2: Xác định đúng đủ, chính xác số lượng và loại nhân sự cần cho các tổ chức của hệ thống chính quyền địa phương các cấp (2 cấp)

Để thực hiện được bước 2, đòi hỏi các nhà quản lý nguồn nhân lực phải thực sự có đủ năng lực để có thể xác định đúng số lượng vị trí làm việc, gắn với đó để bố trí nhân sự.

Bước 3: Xây dựng vị trí việc làm. Đây là bước quan trọng cho việc lựa chọn nhân sự trong tất cả những ai đang làm việc cho hệ thống chính quyền địa phương. Việt Nam đã bàn nhiều vị trí việc làm nhưng cho đến nay vẫn đang còn nhiều vấn đề chưa rõ. Một chính quyền cấp cơ sở cụ thể từ trước đến nay theo mô hình chuyên viên. Mỗi chính quyền địa phương chỉ có các chuyên viên (6 chức danh) làm việc. Và mỗi nhóm chuyên viên đó không quá số lượng cụ thể theo quy định. Ý tưởng mới là hình thành bộ máy các bộ phận chuyên môn giống như cấp huyện trước đây, dù không đầy đủ cả 12 phòng chuyên môn (theo dự kiến Ủy ban nhân dân (UBND) cấp cơ sở thành lập tối đa 4 phòng và tương đương phù hợp với đặc điểm đô thị, nông thôn và hải đảo, gồm: (1) Văn phòng Hội đồng nhân dân (HĐND) và UBND; (2) Phòng Kinh tế (đối với xã, đặc khu) hoặc Phòng Kinh tế, Hạ tầng và Đô thị (đối với phường và đặc khu Phú Quốc); (3) Phòng Văn hóa – Xã hội; (4) Trung tâm phục vụ hành chính công, xác định là tổ chức hành chính khác thuộc UBND cấp xã).

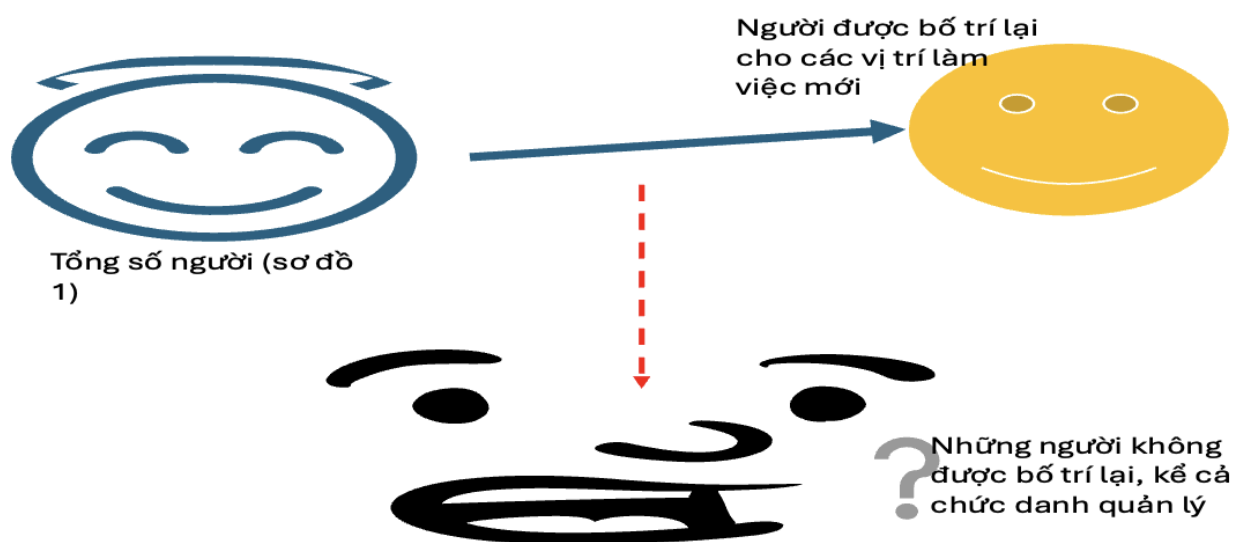
Nếu trước đây, mỗi lĩnh vực của công chức nêu trong Nghị định số 33/2023/NĐ-CP ngày 10/6/2023 của Chính phủ gắn với một vị trí làm việc – tức có một công chức đảm nhận, trừ những đơn vị hành chính cấp xã có quy mô lớn được bổ sung 2 công chức cho một số lĩnh vực thì với mô hình mới vị trí làm việc gắn với từng phòng chuyên môn.

Một vấn đề quan trọng chính là với cách tổ chức lại, có bao nhiêu vị trí làm việc cho các phòng chuyên môn như dự kiến. Các vị trí làm việc đó sẽ làm việc theo chế độ gì? Công việc gắn vào từng vị trí làm việc đó là những loại công việc gì? Hay cũng có thể xác định

một số loại công việc tương đồng, có thể có bản mô tả công việc để coi đó là “*vị trí việc làm*” và áp dụng chế độ gắn với vị trí việc làm đó.

Trên cơ sở danh mục các loại vị trí việc làm và nếu được sẽ là vị trí việc làm được công bố và quá trình tuyển dụng nhân sự đặt vào các vị trí việc làm đó. Do điều kiện đặc biệt, tuyển dụng giai đoạn này chỉ dành riêng cho nhân sự đang làm việc trong hệ thống chính quyền địa phương hiện tại. Cấp tỉnh cũng làm như cấp cơ sở. Và những ai cảm nhận được bản thân phù hợp với vị trí việc làm nào hãy để họ nộp “đơn” tuyển dụng. Hệ quả cho thấy, cấp tỉnh, cấp xã chọn được những người phù hợp cho các vị trí việc làm. Những ai không được tuyển dụng sẽ thuộc vào nhóm “ra về”. Và cần một chế độ, chính sách nhất quán cho những ai ra về.

Tuy nhiên, mất việc ở đây chính là họ không đủ năng lực đáp ứng các vị trí việc làm mới hoặc Nhà nước không đủ vị trí việc làm cho họ (*sơ đồ 3*). Đây là vấn đề phức tạp. Thực tế, Việt Nam đã trải qua nhiều lần tinh giản biên chế nhưng *Luật Cán bộ, công chức* (sửa đổi, bổ sung năm 2025) vẫn thiếu một quy định cụ thể về nguyên tắc tinh giản biên chế và chế độ, chính sách đối với người tinh giản và ai thuộc diện tinh giản; mỗi lần tinh giản có chính sách khác.



Sơ đồ 3: Xử lý những ai không được bố trí lại vào hệ thống các tổ chức thuộc chính quyền địa phương các cấp

3. Xem xét những tình huống và vấn đề đặt ra

Không có đáp án trả lời câu hỏi: một chính quyền địa phương nói chung và chính quyền địa phương cấp cơ sở cụ thể có bao nhiêu vị trí việc làm; cần có bao nhiêu nhân sự; nhân sự có những yêu cầu, đòi hỏi gì; nếu không có đáp án cho những câu hỏi này thì khó có thể

đặt được sự hoàn thiện hoạt động của chính quyền địa phương cấp cơ sở cũng như cấp tỉnh.

Cần thay đổi tư duy về nhân sự, bao gồm cả chức danh quản lý và chức danh cấp phó. Nếu không sẽ rơi lại tình huống một sở sẽ có hàng chục chức danh cấp phó; cấp tỉnh có nhiều phó chủ tịch dù có quy định mang tính định tính; ngay cả ở bộ, Chính phủ cũng đang đặt ra bài toán tinh gọn từng bước phù hợp như thế nào.

Khi sử dụng lại nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực thuộc chức danh quản lý ở chính quyền địa phương trước và sau sắp xếp, cần phân tích, đánh giá, xem xét số lượng nhân sự đảm nhận các chức danh quản lý cả ba cấp như mô tả ở *sơ đồ 4*. Mặc dù, con số có thể chưa chính xác nhưng đó là cách tiếp cận phải làm.

63 Đơn vị hành chính cấp tỉnh: tính riêng cán bộ công chức làm việc cho chính quyền địa phương

63 chủ tịch Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh;
63 X 4 Phó chủ tịch;
63x 20 Giám đốc sở chuyên môn'
63x 3 Phó giám đốc chuyên môn
Tổng chức danh quản lý: 5355

696 đơn vị hành chính cấp huyện

696 chủ tịch Ủy ban Nhân dân cấp huyện
696 X 2 Phó chủ tịch;
696 x 15 trưởng phòng chuyên môn'
696 x 2 Phó phòng chuyên môn
Tổng chức danh quản lý: 13 920

**10.035 đơn vị hành chính cấp xã */
Không tính công an;**

10. 035 chủ tịch Ủy ban Nhân dân cấp xã
10.035 x 2 Phó chủ tịch;
Tổng chức danh quản lý: 30.105

Tổng số cán bộ công chức có chức danh quản lý thuộc hệ thống hành chính nhà nước địa phương : **49.380*** (*Chỉ ước tính. Con số tham khảo*)

Sơ đồ 4: Số lượng chức danh quản lý hiện tại (mô phỏng).

Theo *sơ đồ 4* cho thấy, con số 49.380 nhân sự có chức danh quản lý hiện nay (có thể cao hơn), được phân bổ lại như thế nào cho cấp tỉnh và cấp cơ sở khi chưa thực sự hiểu rõ số lượng nhân sự và số lượng chức danh quản lý theo văn bản hướng dẫn nào.

Những văn bản hướng dẫn trước khi có *Hiến pháp* năm 2013 (sửa đổi năm 2025); *Luật Tổ chức Chính phủ* năm 2025, *Luật Tổ chức chính quyền địa phương* năm 2025... quy định số lượng chức danh quản lý còn có giá trị hay phải thay đổi. Chắc chắn không thể có đủ vị trí việc làm cho tất cả các nhân sự có chức danh trên. Theo thông lệ, họ lại được đưa sang các loại chức danh khác tương đương ở hệ thống chính trị; đơn vị sự nghiệp. Và một số sẽ được nghỉ hưu sớm với một khoản khuyến khích lớn (*Sơ đồ 5*).

34 Đơn vị hành chính cấp tỉnh:

49.380

34 Chủ tịch Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh;

34 x ... Phó chủ tịch;

34 x ... Giám đốc sở chuyên môn

34 x ... Phó giám đốc chuyên môn

Tổng chức danh quản lý:

3321 đơn vị hành chính cấp cơ sở.

3321 chủ tịch Ủy ban Nhân dân cấp xã

3321 x ... Phó chủ tịch;

3321 x ... trưởng phòng chuyên môn

3321 x Phó phòng chuyên môn

Tổng chức danh quản lý:

Tổng số cán bộ công chức có chức danh quản lý thuộc hệ thống hành chính nhà nước địa phương sau 1/7/2025: Người :

Sơ đồ 5: Số lượng chức danh quản lý cần có

Vậy sẽ đặt ai vào lại các chức danh quản lý đó và phương thức đưa như thế nào? Bổ nhiệm chức danh chủ tịch (như quy định) còn các chức danh khác sẽ theo phương thức nào, có thể thi tuyển cạnh tranh để đảm nhận các chức danh quản lý không? Và 49.380 người sẽ được tham gia thi tuyển cạnh tranh cho cả hai cấp hay chỉ cho phép một số nhân sự được tham gia? Hay có bao nhiêu nhân sự có chức danh quản lý đưa nguyên vào đơn vị mới sau sắp xếp?

Ngoài các chức danh quản lý, những ai không thuộc nhóm chức danh quản lý cũng phải được thống kê và phân loại. Bức tranh cũng sẽ tương tự, cần thống kê đích thực nhân sự gắn với chức danh công chức trong hệ thống chính quyền địa phương hiện tại và cần đưa ra một phương thức để sử dụng lại họ cho hệ thống chính quyền địa phương hai cấp mới. Những người không được sử dụng phải chăng sẽ nghỉ hưu trước tuổi và tắt yếu với một khoản khuyến khích hấp dẫn hay có phương thức khác giống như khu vực tư nhân: hết việc, không có chỗ làm việc sẽ chấm dứt quan hệ làm việc và hưởng các chế độ theo quy định của pháp luật. Đối với khu vực ngoài nhà nước, việc xử lý những người không có việc làm trong các tổ chức đó thì cho thôi việc là một sự đương nhiên. Và được xử lý theo quy định của pháp luật với sự tuân thủ.

4. Những lưu ý về bố trí lại nhân sự chính quyền địa phương sau sắp xếp

Một trong vấn đề thách thức các nhà quản lý của quá trình sắp xếp là xử lý vấn đề nhân sự đang làm việc cho các thực thể trước và sau khi sắp xếp. Bốn tình huống xảy ra và phải giải quyết: (1) Bố trí lại nhân sự cho các vị trí việc làm mới; (2) Xử lý dư thừa nhân sự không đáp ứng các vị trí; (3) Cần tuyển thêm nhân sự cho vị trí việc làm mới (cả chức danh

quản lý) và (4) Xử lý những người có năng lực nhưng nhân cơ hội sắp xếp để xin đi- chảy máu chất xám).

Trong quá trình sắp xếp, không chỉ những người có năng lực hạn chế chịu tác động, những người thuộc nhóm nổi trội, có năng lực cao hơn (tạm gọi là tài năng) cũng chịu tác động. Và có thể họ lại “tự nguyện ra đi”, nghỉ hưu trước tuổi với khoản tài chính hậu hĩnh và đến một nơi khác làm việc².

Việt Nam đang áp dụng một quy trình đơn giản, một quá trình tinh giản biên chế theo nguyên tắc nghỉ hưu sớm (nghỉ hưu khi chưa đến tuổi) bằng một chương trình khuyến khích tài chính lớn. Mặc dù các tổ chức mới chưa hình thành một cách chính thức với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và một cơ cấu tổ chức cụ thể. Hiện nay, vẫn chưa xác định chính xác vị trí việc làm cho nhân sự của chính quyền địa phương để có thể hướng đến vị trí chức nghiệp hay vị trí việc làm hoặc một phương thức khác.

Sắp xếp là một xu hướng tất yếu nhưng xử lý nhân sự sau sắp xếp là một quá trình thách thức. Khi chính sách nhân sự của Việt Nam có những nét đặc trưng riêng, những ai có chức danh quản lý sẽ luôn tồn tại. Chỉ có lên hoặc đi ngang – tương đương. Ít ai được mang chức danh lãnh đạo, quản lý lại dễ dàng mất đi. Chức danh này chỉ mất khi vi phạm pháp luật đến mức độ nhất định. Việc cách chức phải trải qua một quy trình rất dài và phức tạp, khó lượng hóa (các mức độ xử lý vi phạm kỷ luật: khiển trách, cảnh cáo, hạ bậc lương, giáng chức, cách chức và buộc thôi việc). Vấn đề thách thức khi số lượng vị trí việc làm gắn với chức danh quản lý giảm mạnh (từ ba cấp, chỉ còn hai cấp và số lượng giảm: 63 còn 34 đơn vị hành chính cấp tỉnh; hơn 10 ngàn còn 3.321 với cấp xã và dù có bổ sung thêm một số vị trí việc làm có chức danh quản lý cho cấp xã)³.

Ngoài những nhân sự đảm nhận chức danh quản lý, số lượng công chức không đảm nhận chức danh quản lý cũng phải xem xét tương tự. Không có con số thống kê về công chức làm việc ở ba cấp một cách chính thức. Và cũng chưa có thông tin về số lượng và các loại nhân sự cho các vị trí việc làm của chính quyền địa phương cấp tỉnh và cấp xã.

Nếu thừa nhận đúng bản chất *sắp xếp là sự mất đi* của các thực thể trước khi sắp xếp, thì tất cả vị trí làm việc trước đó sẽ không còn tồn tại, cả chức danh quản lý. Và một thực thể mới ra đời với nhu cầu nhân sự mới sẽ được tuyển chọn mang tính ưu tiên từ những ai đã làm việc cho các thực thể trước khi sắp xếp. Những ai được tuyển chọn đáp ứng các vị trí việc làm mới của tổ chức mới (bao gồm cả chức danh quản lý sẽ tiếp tục được làm việc) và những ai không được chọn vào bất cứ vị trí việc làm mới nào thì là phải “ra về”.

Luật Cán bộ, công chức cần phải quy định cách xử lý nguồn nhân lực dôi dư do quá trình tổ chức lại hệ thống các tổ chức nhà nước nói chung cũng như từng bộ, ngành, địa phương.

Phải quy định cụ thể, rõ ràng, minh bạch công khai, công bằng cho tất cả cán bộ công chức được biết. Khi không còn vị trí việc làm; khi tổ chức giải thể, lực lượng lao động cũng sẽ giải thể và kéo theo sẽ nhận được những gì pháp luật quy định.

Nếu đơn giản hóa đúng bản chất của sắp xếp (dù là sắp xếp mang tính bắt buộc của cấp trên) thì các chính quyền địa phương đã có trước khi sắp xếp phải coi như tự giải tán. Những ai đảm nhận các chức danh quản lý trước về nguyên tắc trở thành một công dân và một công chức bình thường. Họ có quyền tham dự các kỳ thi tuyển và nếu trúng tuyển sẽ được đặt vào vị trí làm việc gắn với chức danh quản lý hay chức danh không quản lý. Và những ai không giành được vị trí làm việc mới, sẽ trở thành công dân bình thường, được nhận những khoản trợ cấp theo đúng quy định của pháp luật: lương hưu (nếu đủ điều kiện); các khoản phụ cấp mất việc; phụ cấp thất nghiệp,... Nếu quy định rõ từ pháp luật quản lý cán bộ, công chức và thực hiện bình đẳng, công khai cho tất cả mọi người đang làm việc cho Nhà nước, sẽ không phải “ưu đãi họ; khuyến khích họ...” ra về, khi họ không đủ năng lực để cạnh tranh với những người khác để tìm được một vị trí làm việc mới trong hệ thống chính quyền địa phương sau sắp xếp. Những ai có chức danh quản lý mà không bố trí lại, có thể tham gia thi tuyển bình thường cho các chức danh chuyên môn.

Cách tiếp cận trên, không phải chỉ trong tình huống tổ chức lại hệ thống chính quyền địa phương từ ba cấp còn hai cấp mà sẽ áp dụng cho nhiều tình huống tiếp theo khi tổ chức lại hệ thống bộ máy nhà nước; tổ chức lại cơ cấu tổ chức của từng cơ quan nhà nước (bộ, viện, UBND...). Đây là thách thức cho các chức danh quản lý của bộ, chính quyền địa phương (nội bộ). Khi sắp xếp hai vụ, hai, ba sở thành một sở cũng gặp tình huống xử lý chức danh quản lý cấp phó. Đó chính là sản phẩm của một sở có đến 13 chức danh cấp phó.

Sắp xếp các đơn vị hành chính gắn với chính quyền địa phương để thành một đơn vị hành chính lớn hơn được coi là một xu hướng nhằm nâng cao hiệu quả (giảm chi phí) và tăng cường năng lực cung cấp dịch vụ của chính quyền địa phương. Tuy nhiên, do tính hai mặt của mọi phương thức, sắp xếp các đơn vị hành chính thành đơn vị hành chính lớn hơn tác động đến dân chủ địa phương; tham gia của công dân với chính quyền và đặc biệt chất lượng dịch vụ cung ứng có dấu hiệu thay đổi do phạm vi lãnh thổ mở rộng. Các nhà quản lý cần lưu ý mặt hạn chế, thách thức của sắp xếp để xử lý⁴.

5. Kết luận

Với cuộc cách mạng mang đặc trưng Việt Nam về tổ chức lại hệ thống chính quyền địa phương Việt Nam từ ba cấp xuống còn hai cấp; từ 63 đơn vị hành chính cấp tỉnh còn 34 đơn vị; từ hơn 10 ngàn đơn vị hành chính cấp xã còn 3.321 đơn vị. Cả số lượng cấp và số lượng đơn vị hành chính từng cấp đều thay đổi. Đây là một cuộc cách mạng để đưa Việt

Nam vào kỷ nguyên mới. Hy vọng, những thách thức của việc thực hiện sắp xếp này sẽ được giải quyết và Việt Nam chủ động “cắt cánh”.

Chú thích:

1. Martha Jean Jordan (2019). *Mergers and Acquisitions: Organizational Integration Strategies*. Walden University.

2. Đã chi 1.100 tỷ cho 1.200 người nghỉ chế độ theo Nghị định 178 của Chính phủ. <https://nhandan.vn/video-da-chi-tra-1100-ty-dong-cho-1200-nguoi-nghi-che-do-theo-nghi-dinh-178-cua-chinh-phu-post887611.html>

3. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025). *Nghị quyết số 60-NQ/TW ngày 12/4/2025 của Hội nghị lần thứ 11 Ban chấp hành Trung ương Đảng (khóa XIII)*.

4. Antonio F. Tavares (2018). *Municipal amalgamations and their effects: a literature review*. Mar 30, 2018. *Miscellanea Geographica*. Volume 22 (2018): Issue 1 (March 2018).

Tài liệu tham khảo:

1. Chính phủ (2025). *Nghị quyết số 162/NQ-CP phiên họp Chính phủ thường kỳ tháng 5 năm 2025*.

2. Quốc hội (2025). *Nghị quyết số 202/2025/QH15 về việc sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh*.

3. Japan Statistical Yearbook 2024. *Statistics Bureau Ministry of Internal Affairs and Communications Japan*. <https://www.stat.go.jp/english/data/handbook/index.html>

4. Belley, S. (2012). *Amalgamation (or Merger)*. In L. Côté and J.-F. Savard (eds.), *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*, [online], www.dictionnaire.enap.ca