

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA
PGS, TSKH. NGUYỄN VĂN THÂM

TỔ CHỨC ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG SỞ

(TÁI BẢN LẦN THỨ BA CÓ BỔ SUNG VÀ SỬA CHỮA)



NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

TỔ CHỨC ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG SỞ

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA
PGS. TSKH. NGUYỄN VĂN THÂM

TỔ CHỨC ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG SỞ

(Tái bản lần thứ ba có bổ sung và sửa chữa)

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HÀ NỘI - 2003

Mã số: $\frac{3.34 (V) 1}{CTQG \cdot 2003}$

LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Để tiếp tục đổi mới và tăng cường hiệu lực của bộ máy nhà nước, một trong những yêu cầu cấp bách đang được đặt ra là nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của đội ngũ cán bộ, công chức, đổi mới phương thức điều hành và hiện đại hoá công sở của hệ thống hành chính nhà nước.

Nhằm đáp ứng yêu cầu nghiên cứu, tham khảo ngày càng tăng của cán bộ, công chức trong bộ máy nhà nước cũng như việc học tập, nghiên cứu của học viên Học viện Hành chính Quốc gia về vấn đề cấp bách nêu trên, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia tái bản lần thứ ba cuốn chuyên khảo ***Tổ chức điều hành hoạt động của các công sở*** của PGS, TSKH. Nguyễn Văn Thâm, Trưởng khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, sau khi đã được tác giả bổ sung, sửa chữa.

Cuốn sách trình bày những vấn đề chung về tổ chức hoạt động của các công sở hành chính; nêu bật vai trò của văn phòng, của kỹ thuật và kỹ năng hành chính, điều kiện làm việc và thiết bị trong điều hành công sở. Đồng thời cuốn sách cũng đã đề cập một số vấn đề về kỹ năng lãnh đạo và quản lý trong công sở hành chính; kiến nghị một số biện pháp để đổi mới kỹ thuật hành chính, nâng cao kỹ năng trong điều hành hoạt động của các công sở nước ta

hiện nay và một số vấn đề liên quan đến lãnh đạo, quản lý công sở trong tương lai.

Vấn đề tổ chức điều hành hoạt động của các công sở hành chính là một lĩnh vực rộng lớn và phức tạp, do vậy, cuốn sách dù đã được sửa và bổ sung nhiều, nhưng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Nhà xuất bản và tác giả mong tiếp tục nhận được những ý kiến đóng góp và xây dựng để cuốn sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách với bạn đọc.

Tháng 12 năm 2003

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

LỜI NÓI ĐẦU

Những năm gần đây, Đảng và Nhà nước ta đã chú ý nhiều đến việc nâng cao vai trò hoạt động của bộ máy nhà nước và xem đó như là một yếu tố quan trọng để bảo đảm cho sự nghiệp đổi mới thắng lợi. Ngay từ năm 1995, Nghị quyết Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá VII đã nhấn mạnh phải “*Xây dựng một nền hành chính* trong sạch, có đủ năng lực, sử dụng đúng quyền lực và hiệu quả công việc của Nhà nước, thúc đẩy xã hội phát triển lành mạnh, đúng hướng, phục vụ đắc lực đời sống nhân dân...”¹.

Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá VIII tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX của Đảng cũng đề ra nhiệm vụ “xây dựng một nền hành chính nhà nước dân chủ, trong sạch, vững mạnh, từng bước hiện đại hoá”².

Thực hiện chủ trương của Đảng, cùng với nhiều văn bản khác, ngày 12-8-2003 tại Quyết định số 169/2003/

1. Đảng Cộng sản Việt Nam: Văn kiện Hội nghị lần thứ tám Ban chấp hành Trung ương Đảng khoá VII, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1995, tr.29.

2. Đảng Cộng sản Việt Nam: Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2001, tr.133.

QĐ-TTg, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt *Đề án đổi mới phương thức điều hành và hiện đại hoá công sở của hệ thống hành chính nhà nước giai đoạn I (2003-2005)*. Bản đề án đề ra mục tiêu “tiếp tục đổi mới phương thức điều hành của hệ thống hành chính nhà nước, đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế; từng bước hiện đại hoá công sở...”³.

Để thực hiện chủ trương nói trên đòi hỏi phải có sự nghiên cứu đổi mới cách vận hành của bộ máy nhà nước, đổi mới phương pháp tổ chức các hoạt động của từng cơ quan. Đây cũng chính là một trong những nội dung quan trọng của công cuộc cải cách nền hành chính nhà nước mà chúng ta đã và đang thực hiện. Nhằm góp phần triển khai chủ trương trên của Đảng và Nhà nước ta, đồng thời đáp ứng yêu cầu phục vụ giảng dạy tại Học viện Hành chính Quốc gia, chúng tôi bổ sung, sửa chữa và cho tái bản lần thứ ba cuốn chuyên khảo *Tổ chức điều hành hoạt động của các công sở*. Cuốn chuyên khảo nhằm trình bày những vấn đề cơ bản nhất về kỹ thuật tổ chức điều hành hoạt động của các công sở trên cả hai phương diện lý thuyết và thực tiễn. Để hoàn thành cuốn chuyên khảo, ngoài những tư liệu thu thập được trong quá trình nghiên cứu và giảng dạy tại Học viện Hành chính Quốc gia và

3. Xem: Công báo số 134, ngày 20-8-2003.

một số trường đại học, một số tư liệu được rút ra từ kết quả của các đợt khảo sát của nhiều cơ quan, đơn vị ở Trung ương và địa phương nước ta, một số thành tựu của các nhà nghiên cứu nước ngoài cũng đã được tác giả nghiên cứu và vận dụng.

Trong lần tái bản này, chúng tôi đã cố gắng cập nhật thêm những vấn đề mới trong điều hành công sở ở nước ta thời gian qua do công cuộc cải cách nền hành chính nhà nước mang lại. Những ý kiến đóng góp của độc giả cho các lần xuất bản trước cũng đã được tiếp thu và sửa chữa. Chúng tôi hy vọng rằng lần tái bản này của cuốn sách sẽ có ích hơn cho bạn đọc trong quá trình nghiên cứu những vấn đề về điều hành công sở, góp phần thực hiện thắng lợi công cuộc cải cách hành chính ở nước ta.

Tuy nhiên, do khả năng và điều kiện có hạn, cuốn sách mặc dù đã được sửa chữa, bổ sung nhưng chắc chắn vẫn còn thiếu sót. Hơn nữa, việc tổ chức điều hành hoạt động của các công sở là một lĩnh vực rộng lớn và phức tạp, liên quan đến nhiều lĩnh vực khác của đời sống xã hội, do đó khó có thể bằng một cuốn sách mà giải quyết hết được mọi khía cạnh của nhiệm vụ đặt ra. Chúng tôi mong sẽ tiếp tục nhận được những ý kiến đóng góp mới của bạn đọc để có thể tiếp tục hoàn thiện cuốn sách khi điều kiện cho phép.

Nhân dịp cuốn sách được tái bản lần thứ ba, tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến Hội đồng khoa

học Học viện Hành chính Quốc gia, các đồng nghiệp, các nhà chuyên môn đã động viên và đóng góp nhiều ý kiến bổ ích; cảm ơn Nhà xuất bản Chính trị quốc gia đã giúp đỡ chúng tôi trong quá trình sửa chữa và tái bản cuốn sách này.

Hà Nội, tháng 10 năm 2003

PGS, TSKH. NGUYỄN VĂN THÂM

Chương I

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CÔNG SỞ VÀ ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

I. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ CÔNG SỞ

1. Các tổ chức xã hội và những đặc trưng của chúng

1.1. Định nghĩa chung về tổ chức

Để nghiên cứu về công sở và những vấn đề liên quan đến điều hành công sở nói chung và công sở hành chính nói riêng, trước hết cần phải có được những nhận thức chung về các tổ chức xã hội làm nền tảng. Sở dĩ như vậy là vì công sở bắt nguồn từ tổ chức và luôn hoạt động với tư cách là một tổ chức của xã hội con người (khác với các tổ chức tự nhiên), được hình thành và phát triển cùng với sự phát triển kinh tế-xã hội của từng thời kỳ nhất định. Xét về mặt xã hội, tổ chức là một cơ cấu do con người tạo ra.

Nếu theo định nghĩa thường được dùng trong lĩnh vực xã hội học thì *tổ chức xã hội* là một khái niệm vừa được áp dụng đối với những hiện tượng về cơ cấu, vừa được áp dụng đối với những hiện tượng về văn hóa. Đó là một sự sắp đặt mang tính tổng thể, toàn bộ, một sự phối hợp của nhiều nhân tố (cá nhân hay nhóm chẳng hạn) trong một phạm vi nhất định. Trong phạm vi đó, sự sắp đặt và phối

hợp các nhân tố sẽ tạo nên một đơn vị có thể phân biệt được. Đơn vị này có những tính chất đặc thù, khác với tính chất của những nhân tố cấu thành nó. Tổ chức xã hội có thể biến đổi, nhưng lúc nào nó cũng phải mang một tính ổn định nào đó. Theo nhà xã hội học người Đức Gunter Buschges, có thể nêu lên ba đặc điểm đáng chú ý để phân biệt các tổ chức như sau:

- Xác định mục đích riêng cho hoạt động của mình;
- Tổ chức phân công công việc có định hướng theo mục tiêu;
- Có một ban quản lý ¹.

Trên quan điểm hệ thống, tổ chức là một chỉnh thể gồm các thành viên khác nhau phối hợp với nhau một cách có ý thức, có phương thức hoạt động riêng để thực hiện một số chức năng và cùng hướng tới một mục tiêu chung. Các thành viên tham gia tổ chức có mối liên hệ chi phối lẫn nhau theo một số quy tắc nhất định. Mỗi tổ chức hoạt động trong một môi trường trong quá trình phát triển của mình. Các tổ chức đều có phạm vi hoạt động cụ thể được giới hạn bởi một số yếu tố nhất định.

Theo nội dung như trên, khái niệm, tổ chức không hoàn toàn trùng với khái niệm “tổ chức xã hội” mà mang tính lý thuyết hơn và cũng có tính chất đặc thù hơn. Tổ chức xã

¹. Xem: Gunter Buschges: *Nhập môn xã hội học tổ chức*, Nxb. Thế giới, Hà Nội, tr. 28-29.

hội bao gồm mọi khuôn khổ xã hội, không phân biệt chức năng và tầm vóc của chúng như thế nào.

Các biến số thường gặp của một tổ chức xã hội nhất định là:

1. Con người và những quy chế mà họ thừa nhận;
2. Quan hệ giữa các thành viên của tổ chức;
3. Mục tiêu hoạt động và sự phân công để thực hiện mục tiêu;
4. Môi trường và giới hạn hoạt động của tổ chức;
5. Quy mô của tổ chức;
6. Cơ cấu bên trong;
7. Sự chỉ huy và hệ thống thứ bậc quyền lực;
8. Cơ sở vật chất;

Và một số yếu tố khác.

Mỗi yếu tố trên đây đều có những yêu cầu cụ thể để bảo đảm rằng, khi tham gia vào việc tạo thành tổ chức chúng đều đóng một vai trò tích cực nhất định.

Ví dụ, con người khi tập hợp vào một tổ chức nhất định, nếu muốn đóng góp sức lực của mình vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức thì trước hết họ phải có những hiểu biết chuyên môn cần thiết gắn liền với mục tiêu hoạt động của tổ chức, với chức năng và các nhiệm vụ cụ thể mà tổ chức đó được giao. Đồng thời, họ cũng cần có nhận thức đầy đủ về trách nhiệm của mình, có ý thức vươn lên cùng với sự phát triển của tổ chức, ngoài ra họ còn cần có sức khỏe để làm việc ,v.v..

Mục tiêu hoạt động của tổ chức là yếu tố quan trọng hàng đầu tạo nên chính khả năng tồn tại của tổ chức. Nhưng mục tiêu của một tổ chức không phải là nhất thành bất biến mà nó có thể được bổ sung, thay đổi tùy theo sự đòi hỏi của cuộc sống. Đồng thời, cũng chính mục tiêu của tổ chức cho phép chúng ta phân biệt tính chất của các tổ chức khác nhau hình thành trong đời sống xã hội. Ví dụ, với mục tiêu kinh tế chúng ta thấy có các tổ chức kinh tế như: doanh nghiệp, nhà máy, nông trường, v.v.. Có tổ chức hoạt động nhằm cung cấp các dịch vụ. Với mục tiêu chính trị chúng ta thấy có các tổ chức chính trị. Các tổ chức quân sự có mục tiêu hoạt động của mình trong lĩnh vực quân sự nhằm bảo vệ chủ quyền lãnh thổ của đất nước. Còn Đại sứ quán của mỗi nước đặt ở nước khác là một tổ chức ngoại giao và mục tiêu hoạt động thuộc lĩnh vực đối ngoại, v.v.. Tuy nhiên, chúng ta cũng cần chú ý rằng, việc phân biệt giới hạn của tổ chức thông qua các mục tiêu của nó không phải là cách duy nhất để nhận biết sự khác nhau giữa tổ chức này với tổ chức khác, bởi vì, có những tổ chức hoạt động với nhiều mục tiêu, đồng thời có những mục tiêu mà nhiều tổ chức cùng hướng tới trong hoạt động thực tế của mình. Ví dụ như có nhiều tổ chức cùng tham gia vào việc truyền thụ văn hoá cho cộng đồng, trong khi đó, một trường đại học ngày nay vừa có thể đào tạo cán bộ, vừa nghiên cứu khoa học, tư vấn, thậm chí cả sản xuất.

Chính vì vậy, có tổ chức có cơ cấu vô cùng phức tạp, nhưng cũng có những tổ chức có cơ cấu đơn giản vì tính chất mục tiêu hoạt động của chúng khác nhau.

Tuy vậy, chúng ta không thể dựa vào thực tế nói trên mà tùy tiện tạo ra các cơ cấu của tổ chức theo ý muốn hoàn toàn chủ quan của mình. Nếu quy mô hoạt động hạn hẹp, các thành viên của tổ chức không nhiều thì dĩ nhiên không nên thiết lập cho tổ chức đó một cơ cấu phức tạp với nhiều tầng nấc trung gian. Bởi vì như vậy sẽ có những cơ cấu thừa, không có mục tiêu hoạt động và toàn bộ chỉnh thể do đó sẽ trở thành ồm yếu. Nhìn chung, khi các thành viên của tổ chức càng nhiều thì áp lực về tăng cường cơ cấu càng lớn để hoạt động như một chỉnh thể.

Cần nhấn mạnh rằng, cơ cấu tổ chức tự thân không phải là mục đích cuối cùng của một tổ chức mà là một công cụ, một phương tiện để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Ví dụ, thành lập các khoa của một trường Đại học là để thực hiện được mục tiêu đào tạo của nhà trường, và cũng vì mục tiêu đó mà nhiều cơ cấu khác trong trường đại học được thành lập. Cơ cấu tốt thì mục tiêu đặt ra cho tổ chức sẽ được thực hiện có hiệu quả. Đó là lý do giải thích vì sao một trong những nội dung quan trọng của cải cách hành chính ở nước ta hiện nay là cải cách bộ máy hành chính, trong đó cải cách cơ cấu được đặc biệt chú ý.

Đồng thời, vì cơ cấu tổ chức có vai trò quan trọng hơn là từng con người cụ thể trong đó, nên tổ chức nhiều khi

tồn tại với các cơ cấu của nó một cách lâu dài mà không lệ thuộc vào sự thay đổi các thành viên trong đó. Chính vì vậy, sự ổn định của tổ chức không phải bao giờ cũng lệ thuộc vào sự thay đổi của các thành viên. Cơ cấu của tổ chức được thiết lập một cách khoa học, hợp lý và quá trình vận hành của các cơ cấu đó là điều kiện quan trọng hàng đầu để một tổ chức có thể phát triển bền vững. Các thành phần cơ bản của cơ cấu tổ chức là sự chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, phương thức phối hợp và quyền hạn được giao. Sự phân công lao động là căn cứ quan trọng nhất của việc sắp xếp tổ chức.

Về môi trường hoạt động của tổ chức, cần chú ý đó là sự tập hợp những yếu tố có khả năng tác động đến các yếu tố bên trong cấu thành tổ chức và mối quan hệ giữa các yếu tố đó. Do vậy, khi xem xét đến vai trò của môi trường đối với hoạt động của một tổ chức, chúng ta cần chú ý đến sự biến đổi của các quan hệ trong tổ chức đó, đến sự xuất hiện những khuynh hướng mới trong hoạt động của tổ chức dưới sự tác động của môi trường.

Theo cách hiểu như vậy, chúng ta có thể phân tích ý nghĩa của các yếu tố khác tạo thành tổ chức. Ví dụ, phân tích sự phù hợp giữa cơ cấu của tổ chức với chức năng, nhiệm vụ của tổ chức, vai trò của cơ sở vật chất đối với việc nâng cao hiệu suất lao động, v.v..

Từ kết quả của việc phân tích chung nêu trên, có thể khẳng định rằng, các yếu tố tạo thành một tổ chức không

tồn tại độc lập mà giữa chúng có mối quan hệ, tác động qua lại với nhau; đồng thời, trong những điều kiện lịch sử cụ thể, vai trò của từng yếu tố cũng có những biến đổi tương ứng.

1.2. Các đặc trưng chủ yếu của một tổ chức xã hội

Một tổ chức có thể có những tính chất rất phức tạp mà cũng có thể rất giản đơn. Điều này do chức năng của tổ chức quy định, được phản ánh qua cơ cấu bên trong của tổ chức và các mối quan hệ trong đó. Đây là yếu tố cho thấy sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác. Cơ cấu và các quan hệ sẽ tác động đến quá trình phối hợp các hoạt động của tổ chức, đến khả năng, phương pháp điều hành các hoạt động đó theo mục tiêu chung. Ví dụ, người ta không thể áp dụng những phương pháp giản đơn để điều hành một tổ chức lớn có nhiều đơn vị, nhiều quan hệ phức tạp. Do vậy, không phải lúc nào phương pháp ra mệnh lệnh của người chỉ huy cũng có thể mang lại hiệu quả trong điều hành công việc của một tổ chức. Bởi vì, trong một tổ chức với nhiều mối quan hệ phức tạp thì việc truyền đạt các thông tin và sự đáp ứng lại sẽ bị chi phối bởi nhiều yếu tố. Ở đây phải có sự phân tích cần thiết để từ đó đề ra được những phương thức điều hành và giao tiếp thích ứng đối với từng tổ chức.

Các tổ chức xã hội đều phải được *hợp thức hóa*. Điều này có nghĩa là trong quá trình hoạt động của mình, các tổ

chức đều phải dựa vào những luật lệ và thủ tục nhất định. Mức độ chi tiết hoá của các quy định luật lệ và thủ tục nói lên mức độ hợp thức hóa của tổ chức và nó không giống nhau giữa các tổ chức. Có tổ chức mà các quy định được nêu ra hết sức chặt chẽ, nhưng cũng có những tổ chức chỉ quy định trên những nét đại thể và khi hoạt động các bộ phận trong đó có quyền tự quản khá lớn.

Quyền ra quyết định trong một tổ chức có thể được tập trung hóa cao độ mà cũng có thể được phân cấp cho các bộ phận trong đó. Người ta gọi đó là *tính tập trung và tính phân quyền* của tổ chức. Đây cũng là yếu tố cho phép nhìn nhận đặc điểm của một tổ chức. Nhìn chung, một tổ chức mà tính tập trung hóa cao độ thì các quyết định thường thống nhất, nhưng sự sáng tạo của cấp dưới sẽ bị hạn chế vì họ thường ỷ lại, trông chờ sự chỉ đạo của cấp trên. Còn một tổ chức được phân quyền cao thì cấp dưới thường năng động hơn nhưng dễ dẫn đến sự tự do, khó kiểm soát. Vì vậy, trong điều hành tổ chức, mức độ tập trung và phân quyền cho cấp dưới luôn luôn cần phải xem xét và áp dụng thích hợp với từng loại tổ chức nhất định.

Muốn phân tích một tổ chức để tiến tới có được những biện pháp tổ chức lao động khoa học đối với mọi thành viên trong đó, thì một loạt câu hỏi đặt ra cần phải nghiên cứu giải quyết là: Tổ chức được thiết kế với cơ cấu như thế nào? Trật tự các cơ cấu đó được sắp xếp ra sao? Có thể đó là một tổ chức mà trật tự được sắp xếp một cách chặt chẽ,

các bộ phận, ban ngành trong đó được phân định rành mạch, các công việc của từng bộ phận được tiêu chuẩn hóa cụ thể và được mô tả tỷ mỉ. Theo đó, mọi người làm việc dựa vào những quy định có sẵn, họ được đánh giá theo từng thang bậc nhất định, theo thái độ chấp hành mệnh lệnh. Nhưng cũng có những tổ chức được thiết kế đơn giản, ít tầng nấc trong cơ cấu nội bộ. Trong đó, mọi người làm việc dựa vào sự đồng tâm nhất trí với nhau, mong muốn được phát huy, đạt được các mục tiêu cao hơn.

Khi phân tích một tổ chức và xem xét việc thực hiện một nhiệm vụ được giao trong hoạt động của nó, điều cần thiết là chỉ ra được các quan hệ liên quan đến nhiệm vụ và người thực hiện nhiệm vụ đó. Người được giao nhiệm vụ cần biết rõ mình chịu sự chỉ đạo của ai? Cần giao tiếp với ai trong tổ chức và ngoài tổ chức, lý do vì sao? Những ai sẽ tham gia vào việc đánh giá kết quả công việc và hình thức đánh giá sẽ như thế nào? Mức độ ảnh hưởng của kết quả công việc đối với toàn bộ hoạt động của cơ quan và của các đơn vị khác trong cơ quan sẽ có khả năng tác động đến mức nào? Những yếu tố trên góp phần tạo nên đặc trưng văn hóa của tổ chức. Ví dụ, có một nhóm cán bộ được giao nhiệm vụ nghiên cứu thay đổi cách làm việc của văn phòng cơ quan để từ đó có thể làm tốt hơn chức năng tham mưu cho thủ trưởng. Vấn đề đặt ra là nhóm nghiên cứu đặt dưới sự chỉ đạo của ai? Quan hệ giữa nhóm nghiên cứu với

thành viên của văn phòng cơ quan ra sao ? Giữa thành viên của văn phòng với các đơn vị khác, với người lãnh đạo cơ quan có những đặc điểm gì ? Đối mới hoạt động văn phòng có ảnh hưởng như thế nào đối với các đơn vị khác trong cơ quan? v.v.. Các nhà nghiên cứu về tổ chức đã hoàn toàn đúng đắn khi nhấn mạnh rằng, các tổ chức xã hội không phải là những cơ cấu tĩnh, mà là những cơ cấu có tính năng động.

Khi vẽ lên sơ đồ, tổ chức là những mạng lưới công tác, cấu trúc, hệ thống tin tức, và những con người không ngừng thay đổi, vừa đơn giản, vừa phức tạp, vừa trật tự, vừa không trật tự, vừa vững chắc lại vừa thay đổi. Cách quan niệm biện chứng như vậy giúp ta tránh được cách nhìn nhận máy móc khi xem xét một tổ chức xã hội và phân tích chúng theo yêu cầu của nhiệm vụ tổ chức điều hành công việc trong đó.

Khi thiết lập một tổ chức, do những điều vừa nói ở trên, người ta không thể máy móc chỉ áp dụng một nguyên tắc nào đó. Trái lại, nhà thiết kế tổ chức phải tính đến một số nguyên tắc và phải vận dụng linh hoạt các nguyên tắc có tính cơ bản. Ví dụ, tổ chức phải có điều kiện thuận lợi để thay đổi phương thức điều hành khi cần thiết; phải dễ dàng xác định mục tiêu hoạt động; cần có sự rõ ràng khi quyết định trách nhiệm của mọi người; khi xác lập các mối quan hệ giữa các nhóm làm việc có thể dễ dàng kiểm tra kết quả, v.v.. Việc áp dụng những nguyên tắc

khác nhau khi thiết kế tổ chức là điều tất yếu cần được xem xét đầy đủ.

Có thể xác định đặc trưng của một tổ chức theo phạm vi hoặc theo địa giới hành chính mà tổ chức đó được giới hạn hoạt động. Về phạm vi không gian hoạt động, có tổ chức hoạt động trên phạm vi toàn thế giới, trái lại có tổ chức chỉ hoạt động trong một thôn làng. Tuy nhiên, mỗi loại tổ chức như thế đều đòi hỏi một cơ cấu tương ứng. Dù là loại tổ chức nào thì các nhà lãnh đạo, quản lý đều phải thực hiện một số nhiệm vụ giống nhau khi điều hành hoạt động của chúng. Các nhà lãnh đạo, quản lý đều phải ra các quyết định điều hành; phải xác định mục tiêu cho tổ chức; phải xây dựng cho tổ chức của mình một cơ cấu thích hợp, phải phối hợp các công việc, kiểm tra công việc, v.v.. Sự khác nhau ở đây chỉ là mức độ phức tạp của từng loại công việc trong các tổ chức không giống nhau. Chính điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có những kỹ năng điều hành thích ứng.

Mọi tổ chức, như đã nhấn mạnh ở trên, đều có cấu trúc của nó. Khi phân tích một tổ chức tất yếu phải phân tích cấu trúc của tổ chức đó. Phân tích cấu trúc của một tổ chức cho phép chúng ta xác định thông số của tổ chức ở những mức độ khác nhau: phức tạp hay đơn giản, tập trung hay phân tán, v.v.. Đến lượt mình, những mức độ này sẽ liên quan tới quá trình điều hành, phối hợp hoạt động trong tổ chức. Ví dụ, trong một tổ chức, cấu trúc phân chia càng

phức tạp, càng nhiều đẳng cấp, nhiều khu vực địa lý khác nhau thì càng khó phối hợp hoạt động. Nếu nhà lãnh đạo, quản lý không biết áp dụng những biện pháp thích hợp, không có những công cụ hỗ trợ đắc lực thì rất có thể sẽ không điều hành được tổ chức hoặc điều hành không có hiệu quả. Cần chú ý rằng; quy mô của tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến cơ cấu của nó. Không thể áp dụng cách thiết lập cơ cấu của một tổ chức lớn vào một tổ chức nhỏ và ngược lại. Các kiểu cấu trúc thường được áp dụng trong thực tế của việc xây dựng các tổ chức là:

- Cơ cấu đơn giản-đơn tuyến;
- Cơ cấu mạng đa tuyến;
- Cơ cấu ma trận (Matrix structure);
- Cơ cấu theo nhóm chức năng.

Phân chia cơ cấu của tổ chức luôn gắn liền với việc giao chức năng, nhiệm vụ cho từng cơ cấu tổ chức. Nhiều trường hợp việc phân chia các cơ cấu tổ chức trong một cơ quan, một tổ chức được kết hợp các kiểu cấu trúc khác nhau. Cách thức kết hợp được lựa chọn dựa vào nhu cầu điều hành công việc trong từng cơ quan để quyết định.

Cần nói rằng, mỗi cách phân chia cơ cấu tổ chức nói trên đều có những ưu điểm và những nhược điểm nhất định. Việc áp dụng cách phân chia nào, đó là tùy vào yêu cầu thực tế đòi hỏi.

Ví dụ, ưu điểm của việc phân chia cơ cấu tổ chức theo nhóm chức năng là ở chỗ nó cho phép đề cao tầm quan

trọng của tri thức chuyên môn. Thực hiện một chức năng nhất định của cơ quan là do những cơ cấu tổ chức với những người có cùng chuyên môn phụ trách và trình độ chuyên môn của họ sẽ cho phép đơn vị cơ cấu đó thuyết phục được các đơn vị khác tham gia. Nhưng cơ cấu tổ chức này cũng có một nhược điểm quan trọng, đó là một cán bộ chuyên môn trong mỗi đơn vị cơ cấu nhất định của tổ chức sẽ phải trực thuộc nhiều người chỉ huy khác nhau và tình trạng không rõ ràng về quyền hạn cũng như trách nhiệm rất dễ dàng xảy ra. Nó thường hay gây ra tính cục bộ trong tổ chức.

Để khắc phục nhược điểm của loại cơ cấu tổ chức theo chức năng, người ta đã xây dựng các kiểu tổ chức với cơ cấu bên trong vừa theo tuyến vừa có đơn vị trợ lý chuyên môn trợ giúp. Kiểu cơ cấu này phù hợp với việc thực thi quyền lực hành chính kết hợp với kỹ thuật chuyên môn. Nó cho phép phát huy tác dụng trong việc phát triển ảnh hưởng của tổ chức, củng cố quyền uy của người chỉ huy. Nhưng kiểu cơ cấu tổ chức này dễ dẫn đến sự công kênh và bệnh quan liêu như chúng ta đang thấy ở nhiều cơ quan hiện nay.

Cũng có thể khắc phục nhược điểm của cơ cấu tổ chức theo chức năng bằng cách thiết lập cơ cấu tổ chức theo kiểu ma trận. Mô hình này có đặc điểm là một người đứng đầu tổ chức phải chịu trách nhiệm ít nhất là trước hai cấp trên khác nhau. Các sở, ban, ngành cấp tỉnh, các

phòng cấp huyện của ta xét trong cơ cấu chung của bộ máy hành chính nhà nước hiện nay đang tổ chức theo mô hình này. Các cơ quan này có hai cơ quan lãnh đạo cấp trên: một cơ quan lãnh đạo về chuyên môn, một cơ quan lãnh đạo về hành chính lãnh thổ. Ưu điểm của mô hình này là đáp ứng được các nhu cầu khác nhau của quá trình quản lý, điều hành. Nó giúp cho các cơ quan, tổ chức ứng phó kịp thời với những tình huống cụ thể trên những phạm vi được xác định. Nhưng nó cũng có những nhược điểm khá cơ bản là dễ gây ra tình trạng mơ hồ, lộn xộn, tranh dành quyền lực, trách nhiệm không rõ ràng, công kênh và do đó, tốn kém. Ngoài ra, nó cũng là cơ sở tạo cho cấp dưới những khó khăn vì bị động do bị ràng buộc nhiều phía, hoạt động kém hiệu quả trước những tình huống khó khăn.

Ngày nay, nói chung mô hình tổ chức theo kiểu hình tháp, thứ bậc với sự phân cấp rõ rệt về chức năng và một hệ thống chỉ huy từ trên xuống, công kênh và quan liêu không còn được ưa chuộng. Thay vào đó là mô hình tổ chức theo kiểu mạng lưới được điều hành với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin. Ngoài ra, trong xã hội cũng có những tổ chức phi chính thức. Giữa các loại tổ chức này thường có quan hệ tác động qua lại lẫn nhau trong quá trình hoạt động.

Tóm lại, có thể nói tổ chức là những nhóm riêng biệt được ràng buộc với nhau bởi một số mục đích chung,

được thiết lập theo những yêu cầu cụ thể. Do đó, việc thiết lập mô hình các tổ chức phải chú ý phân tích các cơ cấu điều hành và xác định các kỹ năng điều hành sao cho thích hợp.

Cùng với khái niệm về tổ chức, cần phải đề cập một khái niệm có nhiều nội dung tương đồng là *cơ quan*.

Cơ quan cũng là một tổ chức, nhưng khi dùng khái niệm này người ta chú ý nhấn mạnh đến thiết chế điều hành và các cấp bậc trong đó. Cơ quan phải có trụ sở làm việc là đầu mối giao dịch của tổ chức.

Khi nói đến một cơ quan người ta cũng hướng vào việc xác định chức năng hoạt động cụ thể của nó. Theo ý nghĩa này, người ta thường phân chia cơ quan thành các loại như cơ quan hành chính, cơ quan tư pháp, cơ quan lãnh đạo, cơ quan chuyên môn, v.v..

2. Khái niệm công sở

2.1. Quan niệm chung về công sở

Theo nghĩa cổ điển, công sở là một tổ chức đặt dưới sự quản lý trực tiếp của nhà nước để tiến hành một công việc chuyên ngành của nhà nước, ví dụ như các cơ quan hành chính nhà nước, các viện nghiên cứu, bệnh viện, trường học, v.v.. Đây là một loại công sở nói chung có tư cách pháp nhân, được điều chỉnh bằng công pháp và phụ trách quản lý một loại công việc hay một loại hoạt động dịch vụ công có tính chuyên ngành.

Các tổ chức mang tính chất công ích được nhà nước công

nhận thành lập, chịu sự điều chỉnh của luật hành chính và các bộ luật khác đều có ý nghĩa là những công sở.¹

Xét về nội dung công việc, hoạt động của công sở là một loại hoạt động nhằm thỏa mãn các lợi ích chung của cộng đồng, do vậy, cần được sự bảo vệ và kiểm tra của Nhà nước và chỉ Nhà nước mới bảo đảm thỏa mãn nhu cầu này.

Xét về hình thức tổ chức, công sở là một tập hợp có tổ chức, có phương tiện vật chất và con người được nhà nước bảo trợ để thực hiện nhiệm vụ của mình. Hình thức tổ chức của công sở do Nhà nước quy định và lệ thuộc vào phương thức điều hành của bộ máy nhà nước. Hiện nay ở nước ta có các loại công sở như công sở sự nghiệp, công sở hành chính, v.v..

Xét trên ý nghĩa chung nhất về hình thức, khái niệm công sở đồng nghĩa với cơ quan trong hệ thống tổ chức bộ máy hành chính nhà nước. Từ đó, có thể nói công sở là trụ sở làm việc của tổ chức, cơ quan nhà nước, do Nhà nước lập ra. Công sở được phép dùng quyền lực công để giải quyết công vụ.

Từ những điều đã nói ở trên, có thể hiểu công sở là nơi để tổ chức các cơ chế kiểm soát công việc hành chính, quản lý các mặt của đời sống xã hội, là nơi soạn thảo và xử lý các văn bản để phục vụ cho công việc chung, bảo

1. Xem: GS. Đoàn Trọng Truyền (Chủ biên): *Từ điển Pháp - Việt pháp luật - hành chính*. Nxb. Thế giới, Hà nội, 1992, tr.119 - 120.

đảm các thông tin cho hoạt động của bộ máy quản lý nhà nước, nơi phối hợp các bộ phận cán bộ, công chức theo một cơ chế nhất định để thực hiện một nhiệm vụ được nhà nước giao. Do đó, công sở là bộ phận hợp thành tất yếu của thiết chế bộ máy quản lý nhà nước. Theo khái niệm này, giữa hai khái niệm *công sở* và *công sở hành chính* có sự trùng hợp.

Trên phương diện lịch sử, thuật ngữ “công sở” được sử dụng rộng rãi ở châu Âu từ cuối thế kỷ thứ XVIII cùng với thuật ngữ “cơ quan”. Nó được hiểu theo cả nghĩa rộng và vừa nghĩa hẹp. Đó vừa là cơ quan quản lý, vừa là trụ sở làm việc của các cơ quan. Trên thực tế, khi sử dụng thuật ngữ này nhiều nhà nghiên cứu Việt Nam cũng quan niệm công sở với cơ quan hành chính là một.

Thật ra, hai khái niệm công sở và cơ quan tuy có chỗ tương đồng về nội hàm nhưng không phải hoàn toàn giống nhau. Chúng không thể thay thế cho nhau trong mọi trường hợp. Như đã nói ở phần trên, khái niệm cơ quan chủ yếu gắn liền với cơ cấu, thứ bậc và quyền hạn do luật định và các mối quan hệ trong công tác. Trong khi đó, khái niệm công sở còn gắn với cơ sở vật chất, địa điểm hoạt động của một cơ quan, một tổ chức nhất định, với việc thực thi công vụ tại nơi làm việc. Không thể nói đến công sở mà không nói đến vị trí của nó trong một không gian xác định và các điều kiện vật chất khác. Hoạt động của một cơ quan, một tổ chức có thể diễn ra tại công sở nhưng cũng có thể diễn

ra ngoài công sở. Còn khi nói đến hoạt động của công sở thì điều đó có nghĩa là nó phải diễn ra tại địa điểm mà công sở đóng.

Việc bố trí địa điểm của công sở đòi hỏi phải thực hiện theo những quy tắc nhất định. Có thể kể ra một số quy tắc sau:

- Trụ sở làm việc cần phù hợp với địa vị pháp lý, tính chất và quy mô hoạt động của cơ quan, công sở. Ví dụ, khi bố trí trụ sở làm việc của Ủy ban nhân dân các cấp thì cần chú ý rằng, trong hệ thống bộ máy nhà nước, đây là các cơ quan có vị trí pháp lý trung tâm, có quan hệ với mọi người dân và với hàng loạt các cơ quan chuyên môn khác. Do vậy, trụ sở Ủy ban nhân dân cần bố trí ở vị trí trung tâm của địa phương, có phương tiện giao thông và đường sá thuận lợi.

- Tại công sở phải có biển đề tên công sở và các bộ phận để liên hệ.

- Tòa nhà làm việc của công sở cần phải thể hiện được bộ mặt của một cơ quan, tổ chức tương ứng. Ví dụ, tòa nhà của cơ quan ngân hàng là nơi giao dịch thương mại phải khác với tòa nhà của các cơ quan khác như trường học, hay văn phòng một cơ quan hành chính.

- Trụ sở của các công sở hành chính nói chung cần bố trí ở những nơi thuận lợi cho việc giao dịch, dễ tìm, để mọi người khi có nhu cầu trao đổi có thể tìm đến dễ dàng. Trụ sở phải có bộ phận thường trực.

- Cần tính đến khả năng mở rộng công sở khi thực tế đòi hỏi.

2.2. Nhiệm vụ và những đặc điểm chung của công sở hành chính

Trong công sở hành chính có nhiều công việc được tiến hành mà chúng ta quen gọi là việc của khối gián tiếp, nhằm mục tiêu làm cho các hoạt động của các tổ chức có nền nếp, có hiệu quả theo những định hướng thống nhất. Ở đây, mọi cán bộ, công chức liên quan đến bộ máy hành chính đều tham gia vào các hoạt động chung theo chức trách của mình và theo một quy chế nhất định. Họ đều phải tham gia vào việc xây dựng các văn bản, sắp xếp các hồ sơ được hình thành trong quá trình quản lý hành chính, xử lý các thông tin, tổ chức thực hiện các quyết định hành chính, v.v..

Công sở hành chính như đã nói ở trên, phải có trụ sở và thiết bị cần thiết và phù hợp để hoạt động. Trong số các thiết bị cần có, quan trọng nhất là các thiết bị để thu thập và xử lý thông tin phục vụ cho hoạt động của công sở, nhằm đảm bảo thông tin cho quản lý. Làm việc trong các công sở hành chính là những người được nhà nước hỗ trợ hoặc do nhà nước quản lý theo các quy chế cụ thể. Nhìn chung, công sở hành chính có những nhiệm vụ chủ yếu dưới đây:

- Quản lý công vụ, thi hành pháp luật;
- Tổ chức, phối hợp công việc giữa các bộ phận của cơ quan;

- Tổ chức công tác thông tin trong cơ quan và giữa cơ quan với các cơ quan khác;

- Thực hiện việc kiểm tra, theo dõi công việc của cán bộ, công chức thuộc cơ quan theo cơ chế chung và các quy chế khác do cơ quan, đơn vị ban hành dựa trên các quy định chung của nhà nước;

- Tổ chức việc giao tiếp với dân, với các cơ quan trong bộ máy nhà nước và các tổ chức xã hội; làm đại diện cho nhà nước để thực thi công vụ;

- Quản lý tài sản của cơ quan để sử dụng vào mục đích chung, quản lý ngân sách;

- Góp phần vào việc nghiên cứu và xây dựng pháp luật, các quy chế, quy định chung để phục vụ cho hoạt động của cộng đồng và của cơ quan.

Công sở hành chính là nơi giao tiếp với dân, nơi tổ chức công việc chung phục vụ dân, là hình ảnh nhìn thấy được của chính quyền và các cơ quan nhà nước trong quy trình hoạt động của mình.

Có nhiều tiêu chí khác nhau có thể áp dụng để phân loại và nghiên cứu công sở. Nếu theo tính chất và nội dung hoạt động của chúng có thể xếp các công sở thành:

- Công sở hành chính nói chung;

- Công sở sự nghiệp.

Nếu dựa trên phạm vi hành chính để xem xét, có thể phân chia công sở thành công sở trung ương, công sở của trung ương đóng ở địa phương, công sở do các cơ quan địa

phương quản lý. Nhưng dù phân loại theo nguyên tắc nào thì công sở hành chính nói chung cũng đều có những đặc điểm chủ yếu sau đây:

- Là một pháp nhân;
- Là cơ sở để bảo đảm công vụ;
- Có quy chế cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ chuyên biệt do Nhà nước uỷ quyền (như bảo vệ an ninh, xây dựng ngân sách, v.v..).

Để có cơ sở trong quá trình hoạt động, công sở hành chính được quy định những thẩm quyền cụ thể và có một đội ngũ cán bộ công chức để thực thi công vụ. Các hành vi diễn ra trong công sở hành chính được đặt trong những định chế pháp lý thích ứng và được gọi là các *hành vi hành chính*. Trách nhiệm khi giải quyết các vấn đề hành chính theo luật định được gọi là trách nhiệm hành chính. Những tranh kiện về các hành vi hành chính sẽ được xem xét tại tòa hành chính.

Mọi công sở hành chính đều có công quỹ và tài sản công cộng. Quản lý công quỹ và tài sản công cộng để phục vụ cho mục tiêu hoạt động của công sở là một trong những nhiệm vụ của công sở. Để thực hiện nhiệm vụ này, các công sở hành chính đều phải dựa vào các quy định chung của luật pháp, đồng thời, trong từng công sở đều phải có những quy định cụ thể phù hợp với yêu cầu hoạt động của mình.

Là nơi thực hiện các giao dịch hành chính, công sở hành

chính thường được thiết kế theo những mô hình thích hợp. Ngoài ra, cần chú ý vị trí nơi công sở đóng sao cho việc giao dịch được thực hiện thuận lợi. Những yếu tố này góp phần tạo nên nét đặc thù của công sở hành chính.

Trong các công sở hành chính, theo nghĩa là trụ sở hoạt động của cơ quan, trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của cơ quan do luật định, mỗi cán bộ, công chức khi làm việc đều giữ một vị trí nhất định, tức là đều có một công việc nhất định của mình. Trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ được giao, theo vị trí được xác định tại công sở, cán bộ công chức thuộc công sở sẽ đưa ra những giải pháp theo quyền hạn, trách nhiệm của mình và hợp tác với các cán bộ có liên quan đến công việc chung để hoàn thành nhiệm vụ. Người ta gọi đó là quy trình làm việc. Quy trình đề ra hợp lý thì hiệu quả hoạt động của công sở sẽ cao; ngược lại, quy trình thiếu khoa học, quy định thiếu cụ thể, chồng chéo, không rõ ràng, không có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận của công sở thì hiệu quả hoạt động sẽ thấp.

II. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG SỞ

1. Mục đích, yêu cầu của việc tổ chức và điều hành hoạt động công sở

Muốn đạt được hiệu quả, việc tổ chức các hoạt động trong các công sở cần hướng tới những mục tiêu cụ thể. Đó đồng thời cũng là cơ sở để đánh giá quá trình

điều hành các hoạt động trong các công sở thực sự đã được tổ chức hợp lý hay chưa? cần cải tiến như thế nào trong tương lai ?

1.1. Không ngừng nâng cao hiệu lực và hiệu quả hoạt động của công sở

Tổ chức hoạt động của các công sở, không phân biệt công sở trung ương hay địa phương, không phân biệt công sở hoạt động trong lĩnh vực nào, đều nhằm hướng tới một mục đích chung là *tạo được một hiệu quả hoạt động tốt nhất*, phục vụ cho mục tiêu đã đề ra. Muốn thế, các nhà quản lý cần tạo ra một môi trường tốt nhất để cán bộ, công chức làm việc trong các công sở có thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình. Tại các công sở, không những phải bố trí hợp lý các vị trí làm việc trong đó, mà đồng thời cần có thiết bị, phương tiện thích hợp cho mỗi loại công việc. Các phương tiện được sử dụng đúng đắn sẽ làm cho hiệu quả hoạt động của cơ quan được nâng cao. Điều đó cũng góp phần tạo nên trong công sở một môi trường tốt và sự gắn bó trong hoạt động của công sở.

Bên cạnh đó, trong quá trình tổ chức hoạt động của các công sở, người lãnh đạo, quản lý cần tạo được môi trường tâm lý thoải mái cho cán bộ, công chức khi thực thi công vụ. Điều này cần gắn liền với mục tiêu hoạt động của công sở nói chung và trong những điều kiện cụ thể nói riêng.

Hiệu lực, hiệu quả hoạt động của công sở là cơ sở để bảo đảm cho công sở phát triển bền vững và ổn định. Đó

chính là động lực làm cho mọi người tin tưởng vào tính tất yếu phải tồn tại của công sở. Ngược lại, nếu công sở hoạt động không có hiệu quả và kém hiệu lực thì hậu quả là sẽ dẫn đến nguy cơ trì trệ, rối loạn. Công sở sẽ không thể ổn định và phát triển, thậm chí có thể phải giải thể.

Theo nguyên tắc này, trong quá trình tổ chức hoạt động của các công sở, các nhà lãnh đạo quản lý phải tìm cách khắc phục những nguyên nhân làm cho công sở hoạt động kém hiệu lực và hiệu quả. Các nguyên nhân có thể rất đa dạng. Ví dụ:

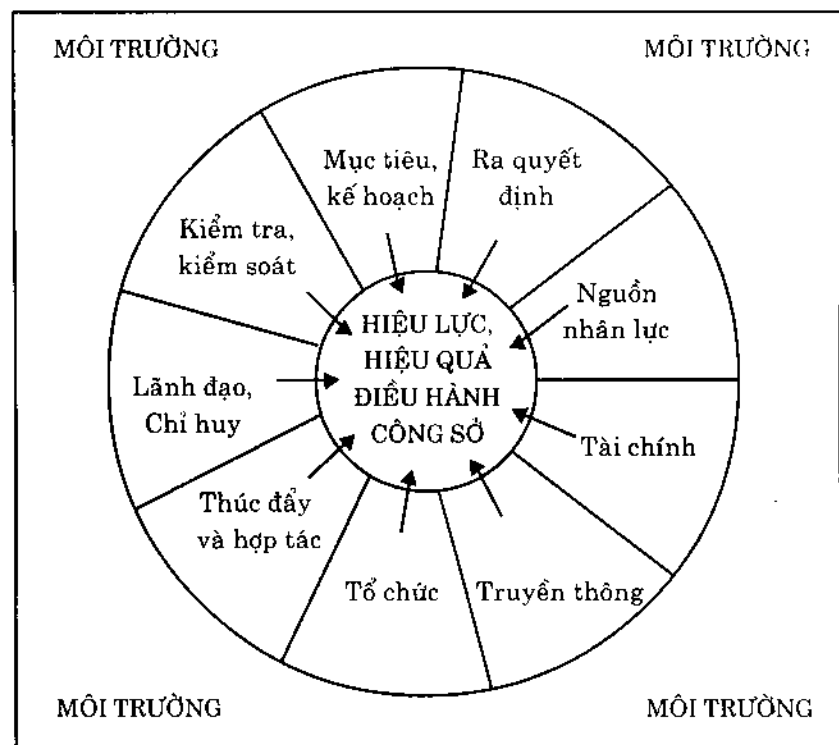
- Lề lối làm việc trong công sở không thống nhất, không khoa học;
- Thiếu những cán bộ chỉ huy có năng lực;
- Hiểu biết về công việc của cán bộ, công chức trong công sở không đồng đều, làm việc theo cảm tính, kinh nghiệm chủ nghĩa;
- Thiếu phương tiện làm việc cần thiết, thiếu sự cải tiến về môi trường làm việc;
- Môi trường không thích hợp, v.v..

Trong quá trình điều hành hoạt động của công sở, các nhà lãnh đạo, quản lý phải có sự nghiên cứu để đánh giá một cách đầy đủ, khách quan các nguyên nhân dẫn đến tình trạng hoạt động kém hiệu quả của công sở và từ đó tìm biện pháp khắc phục kịp thời. Cần nhấn mạnh rằng, mục tiêu quan trọng hàng đầu trong hoạt động của công sở là hiệu quả và sự phát triển không ngừng của nó. Cho

nên, dù lý do gì cũng không thể để cho công sở hoạt động kém hiệu quả kéo dài. Ở đây, vai trò của người lãnh đạo, quản lý là rất quan trọng. Nếu không phát hiện kịp thời nguyên nhân làm cho hiệu quả hoạt động công sở bị giảm sút thì người chỉ huy sẽ không thể hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Có thể hình dung các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu lực và hiệu quả điều hành công sở trong sơ đồ sau đây:

Sơ đồ 1



1.2. Hoạt động của công sở cần chấp hành đúng pháp luật

Mọi công sở đều phải hoạt động theo các quy chế được Nhà nước cho phép. Do yêu cầu này, việc xây dựng và ban hành các quy chế trong hoạt động của các công sở là một nhiệm vụ quan trọng. Các quy chế đó là một bộ phận tạo thành các thể chế trong bộ máy nhà nước.

Để thấy được vai trò của việc đưa ra các quy chế cho hoạt động công sở, cần nhấn mạnh rằng đây là những giới hạn được vạch ra để từ đó các công sở có thể xác lập các quan hệ trong quá trình hoạt động thực tiễn. Nó quy định sự giao lưu, hợp tác, trách nhiệm của cán bộ, công chức về chính trị, xã hội cũng như cả về mặt kinh tế. Các quy chế như vậy sẽ tác động lên hoạt động của công sở, tạo nên một sự ổn định cho công sở trong quá trình phát triển không ngừng của nó.

Làm việc theo quy chế là điều kiện để cán bộ, công chức trong công sở có thể học tập được cách hoàn thành nhiệm vụ thống nhất. Theo đó, họ có thể biết mình được làm gì và không được làm gì tại vị trí của mình trong công sở.

1.3. Cần bảo đảm cho công sở luôn luôn có khả năng phát triển bền vững

Làm cho công sở luôn có được khả năng vươn lên và phát triển không ngừng là yêu cầu quan trọng trong việc tổ chức các hoạt động của công sở. Ở đây, sự phát triển

được hiểu là khả năng mở rộng các hoạt động của công sở để phục vụ tốt nhất cho các nhu cầu của đời sống xã hội, là sự củng cố thường xuyên mối quan hệ trong và ngoài công sở phù hợp với mục tiêu chung của công sở. Ngoài ra, cũng có thể xem việc mở rộng mục tiêu và quy mô hoạt động của công sở theo những phạm vi cho phép là một trong những tiêu chí của sự phát triển.

Phát triển bền vững luôn gắn liền với chất lượng của công việc do công sở thực hiện và khả năng của công sở trong việc đáp ứng các nhu cầu của đời sống xã hội. Điều này đòi hỏi các công sở phải có những bước đi mang tính chiến lược, trong khi không quên giải quyết kịp thời các nhiệm vụ hàng ngày theo chức năng được Nhà nước giao. Để có thể phát triển bền vững, công sở phải chú ý phát triển nguồn nhân lực, xem đây như là yếu tố quan trọng hàng đầu. Bên cạnh đó, là việc đưa ra những mục tiêu phù hợp với yêu cầu phát triển chung của đất nước qua từng giai đoạn.

1.4. Góp phần nâng cao được trình độ của cán bộ lãnh đạo, quản lý, thực hiện được mục tiêu xây dựng Nhà nước của dân, do dân, vì dân.

Đây là yêu cầu rất quan trọng trong giai đoạn hiện nay của Nhà nước ta. Hoạt động công sở phải góp phần chống lại bệnh quan liêu, cửa quyền, hách dịch, chủ quan, từ đó làm cho công sở phục vụ dân được tốt hơn. Xét cho cùng, trình độ của các nhà quản lý, lãnh đạo hành chính

được phản ánh thông qua trình độ điều hành hoạt động của các tổ chức, công sở, các đơn vị mà họ phụ trách. Đến lượt mình, chính các hoạt động đó phải góp phần được vào việc không ngừng nâng cao trình độ và kỹ năng của cán bộ lãnh đạo và quản lý. Đó phải là cơ sở quan trọng để đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trong thực tế.

1.5. Xây dựng được một nền nếp làm việc khoa học, tạo được bản sắc của cơ quan, công sở trong quá trình phát triển.

Đây là điều kiện để công sở có thể hoạt động ngày càng có hiệu quả hơn. Nó sẽ góp phần tạo khả năng cho công sở vượt qua các tác động không tốt của môi trường trong tình hình có nhiều biến động như hiện nay, làm cho cán bộ, công chức gắn bó với công sở, tự hào về cơ quan mình. Chính vì vậy, đây cũng là điều kiện để công sở phát triển bền vững.

Cần chú ý là, các yêu cầu trên đây có liên quan chặt chẽ với nhau. Chúng gắn liền với yêu cầu thực tế của mỗi giai đoạn và với đặc điểm, tính chất của mỗi công sở.

2. Nội dung của tổ chức và điều hành hoạt động công sở

Xét một cách tổng thể, việc tổ chức công việc trong các công sở hành chính bao gồm các công đoạn sau đây:

- Chia các công việc phải thực hiện thành những nhiệm vụ cụ thể theo yêu cầu vận hành, sao cho công việc có thể giải quyết đúng yêu cầu đặt ra.

- Tập hợp các nhiệm vụ đã được xác định thành các vị trí để điều hành theo một trật tự thích hợp. Các vị trí này phải thỏa mãn yêu cầu quản lý được và có liên hệ với nhau trong quá trình giải quyết các công việc.

Trong quá trình điều hành công việc, các nhà quản lý hành chính có trách nhiệm phải làm sáng tỏ vị trí của các nhiệm vụ do mình đề ra và sắp xếp trong công sở, cơ quan sao cho hợp lý. Điều này rất có ý nghĩa, bởi lẽ, chính nó sẽ cho phép nhà quản lý nắm được toàn bộ quá trình vận hành công việc trong công sở và điều chỉnh kịp thời khi cần thiết.

- Chọn lựa người thực hiện các nhiệm vụ đề ra và giao nhiệm vụ cho họ một cách thích hợp. Người được giao nhiệm vụ cần phải có trình độ cần thiết, có hiểu biết chuyên môn nhất định, có khả năng hợp tác để thực hiện tốt công việc được giao.

- Sử dụng quyền lực để điều hành sao cho phù hợp với đặc điểm của công sở và mục tiêu chung của nó. Do đặc điểm khác biệt của mình, việc sử dụng quyền lực và chấp nhận nó trong các cơ quan, công sở không thể giống nhau.

- Tạo điều kiện vật chất và các điều kiện khác để các thành viên có thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình theo mục tiêu hoạt động của cơ quan, công sở.

- Đánh giá công việc, xác định mức độ hoàn thành để tiếp tục phát triển nhiệm vụ hay điều chỉnh cho hợp lý.

3. Nguyên tắc tổ chức và điều hành hoạt động công sở

Các nguyên tắc trong hoạt động của công sở được đề ra nhằm bảo đảm cho các công sở có thể dựa vào đó để tổ chức hoạt động của mình một cách hợp lý, khoa học. Các nguyên tắc chủ yếu có thể nêu lên như sau:

3.1. Tính công khai

Mọi công sở đều cần hoạt động trên nguyên tắc công khai, nghĩa là mọi thành viên trong đó đều phải được biết rõ công việc của nhóm mình và của toàn bộ công sở nói chung. Việc công khai hóa các công việc tại công sở có thể được thực hiện bằng nhiều biện pháp khác nhau, ví như thông qua việc xây dựng kế hoạch, thông qua các hoạt động kiểm tra, đánh giá kết quả công việc, v.v.. Tính công khai trong hoạt động của công sở là cơ sở để tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau giữa các bộ phận. Từ đó giúp cho sự hợp tác trong công việc được thuận lợi, đồng thời cũng tạo điều kiện cho công sở phản ứng kịp thời với những thay đổi diễn ra trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ chung. Điều này sẽ góp phần làm cho tính cục bộ, bệnh quan liêu trong quá trình điều hành công sở được hạn chế.

Theo nguyên tắc này, địa điểm nơi công sở đóng cũng như trách nhiệm của từng bộ phận trong đó phải được giới thiệu rộng rãi nhằm phục vụ cho việc giao dịch thuận lợi.

3.2. Tính liên tục

Tính liên tục trong hoạt động của các công sở được hiểu là công sở phải tổ chức các hoạt động một cách liên tục, thường xuyên trên cơ sở các quy chế đã được xác định.

Nguyên tắc này được đề ra theo quan niệm quản lý điều hành là một quá trình phối hợp. Khi thực hiện các nhiệm vụ, các chức năng được giao, sự phối hợp được thực hiện nhờ các quy chế hoạt động của công sở.

Trong quá trình phát triển của mình, các quy chế về hoạt động của các công sở không được tùy tiện thay đổi. Trong trường hợp các quy chế cũ không còn thích hợp, đòi hỏi phải có sự thay đổi thì nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản lý khi điều hành công sở là phải làm thế nào để mọi công việc không bị gián đoạn.

Biểu hiện của tính liên tục trong hoạt động của các công sở rất đa dạng:

Trước hết, đó là sự liên tục trong quan hệ điều hành. Cần bảo đảm cho các quan hệ này không bị ngắt quãng để giúp cho các nhà quản lý có thể truyền đạt kịp thời, nhanh chóng các mệnh lệnh quản lý xuống cấp dưới, theo dõi được thường xuyên mọi hoạt động của công sở. Trong vấn đề này, các hệ thống thông tin quản lý có một vai trò hết sức quan trọng.

Thứ hai, là sự phát triển liên tục của công việc, của chính công sở và từng bộ phận trong đó. Nếu các công việc thường xuyên bị bỏ dở, nếu công sở và các bộ phận của nó không có sự phát triển gắn bó với nhau thì điều đó có nghĩa

là nguyên tắc về tính liên tục trong hoạt động của công sở đã không được thực hiện tốt.

Thứ ba, công sở phải được liên tục kiểm tra, đánh giá. Đây là điều kiện để có thể điều chỉnh kịp thời các sai sót trong quá trình điều hành công sở, làm cho công việc được triển khai đúng hướng và không bị ngắt quãng.

3.3. Có sự phân công rõ ràng về quyền hạn và nhiệm vụ của từng cá nhân, từng bộ phận trong công sở.

Sự phân công trong công sở là để thúc đẩy mọi người làm việc có hiệu quả hơn và chịu trách nhiệm khi thực hiện mục tiêu chung đã đề ra. Nó cho phép công sở và các nhóm hoạt động trong đó phát huy được năng lực sáng tạo của mình trên cơ sở tìm kiếm những phương thức hoạt động thích hợp. Việc phân công khoa học còn có ý nghĩa làm cho các công việc không bị bỏ quên và cũng không có sự chồng chéo trong điều hành công sở. Nó góp phần nâng cao trách nhiệm của mỗi thành viên trong công sở khi thực hành các công việc được giao. Đây thực chất là nội dung của việc điều hành công sở một cách khoa học, là một biện pháp chống lại bệnh quan liêu.

3.4. Bảo đảm sự dân chủ trong quá trình điều hành

Điều này có nghĩa là trong quá trình tổ chức hoạt động của các công sở, mọi quyết định đưa ra không những phải có tính nhất quán mà còn phải làm sao để mọi thành viên của công sở hiểu rõ ý nghĩa của chúng để tự giác thực hiện. Hơn thế nữa, trong quá trình nghiên cứu để

đưa ra quyết định điều hành cần bàn bạc dân chủ với các ngành, các cấp, các đơn vị có liên quan trước khi có quyết định chính thức. Như vậy, sẽ có thể tập hợp được trí tuệ của tập thể, làm cho các quyết định được ban hành đúng đắn, có tính khả thi.

3.5. Bảo đảm sự thống nhất trong điều hành

Đây là một nguyên tắc được đề cao trong lý luận quản lý nói chung mà người khởi xướng là một nhà nghiên cứu quản lý nổi tiếng người Pháp - Henri Fayol¹. Theo nguyên tắc này, trong quá trình điều hành một tổ chức nói chung và điều hành công sở nói riêng, một nhân viên cấp dưới khi thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó chỉ nhận mệnh lệnh từ một chỉ huy duy nhất. Thực tế cho thấy, khi có nhiều mệnh lệnh không nhất quán được đưa ra để điều hành cùng một việc thì nhân viên thực hiện nhiệm vụ đó sẽ rất khó khăn. Tại sao lại có hiện tượng này? Điều này có thể do nhiều nguyên nhân mà chúng ta cần nghiên cứu để khắc phục. Ví dụ như do không có sự phân công rõ ràng trong lãnh đạo; do chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị có sự chồng chéo khó phân định trách nhiệm thuộc về ai, do thiếu kế hoạch trong điều hành v.v..

Muốn bảo đảm được sự thống nhất trong điều hành thì công sở phải hoạt động theo quy chế, phương tiện,

1. Xem: *Tinh hoa quản lý*. Nxb Lao động-xã hội, Hà Nội, 2003, tr. 62-63.

môi trường và các điều kiện làm việc phải được tiêu chuẩn hoá ở những mức độ cần thiết. Ngoài ra, giữa người lãnh đạo và công chức làm việc trong công sở phải có được sự nhất trí về mục tiêu đề ra cho công việc cũng như cho hoạt động của công sở nói chung. Thiếu sự nhất trí đó, yêu cầu thống nhất trong điều hành công sở sẽ khó thực hiện. Các mệnh lệnh quản lý (các quyết định) ban hành ra phải có tính nhất quán và có hệ thống, đặc biệt là phải chính xác.

4. Một số vấn đề về tổ chức và hoạt động của các công sở ở nước ta hiện nay

4.1. Về địa điểm và mô hình thiết kế công sở

Hiện nay, phần lớn trụ sở của các bộ, ngành ở Trung ương của nước ta cũng như trụ sở của các cơ quan địa phương được hình thành qua nhiều thời kỳ lịch sử khác nhau và không theo một quy hoạch thống nhất. Có trụ sở được xây từ trước Cách mạng tháng Tám (năm 1945) và nay được tiếp tục sử dụng như: trụ sở Bộ Ngoại giao, Bộ Lao động (nay là Bộ Lao động- Thương binh và Xã hội), Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, v.v.. Cũng có trụ sở mới xây dựng sau này hoặc được cải tạo từ một tòa nhà cũ để làm công sở như trụ sở của Ủy ban nhân dân các địa phương.

Do hình thành như vậy, nên phần lớn trụ sở của các cơ quan được đặt ở nơi hợp lý, liên hệ thuận lợi, nhưng cũng có cơ quan, trụ sở đóng ở nơi chật chội, cảnh quan không

thích hợp, nhất là cơ quan địa phương. Lại có cơ quan mà trụ sở đóng ở nhiều địa điểm khác nhau, cho nên quản lý các hoạt động của công sở gặp nhiều khó khăn.

Mô hình thiết kế công sở cũng không thống nhất. Có công sở với vẻ ngoài tốn nghiêm, cổ kính như Tòa nhà trụ sở Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (Toà thị chính cũ), Văn phòng Chính phủ, Bộ Tư pháp, Bộ Ngoại giao... Có công sở thiết kế rất hiện đại như Trụ sở Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội, trụ sở một số quận ở Hà Nội mới xây gần đây, Cục phục vụ Ngoại giao đoàn, Bộ Công nghiệp, v.v.. Có công sở xen kẽ các thiết kế vừa cổ kính vừa hiện đại như Bộ Lao động, Thương binh và xã hội. Không ít công trình công sở có thiết kế giản lược, nặng nề, nhất là các công trình xây từ năm 1960 trở về trước ở miền Bắc. Nhưng cũng có công sở thiết kế phô trương, ở Trung ương cũng như ở địa phương đều thấy. Có thể nhận xét một cách tổng quát rằng, công sở của chúng ta thời gian qua đã được xây dựng và cải tạo khá nhiều nhưng còn mang tính chấp vá, thiếu tính đồng bộ và hệ thống. Bản Đề án đổi mới phương thức điều hành và hiện đại hoá công sở của hệ thống hành chính nhà nước giai đoạn I (2003-2005) được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 169/2003/QĐ-TTg ngày 12-8-2003 đã đánh giá tổng quát rằng thời gian qua “Công sở của cơ quan hành chính nhà nước các cấp được đầu tư xây dựng thiếu

quy hoạch, tùy tiện, gây tốn kém... Gần đây, một số cơ quan hành chính nhà nước có điều kiện đã tiến hành hiện đại hoá công sở, tuy nhiên chưa có bước đi cụ thể, thiếu tính đồng bộ và chuẩn hoá, có nơi chưa phù hợp với trình độ của cán bộ, công chức và trình độ tổ chức lao động trong cơ quan. Hiện đại hoá công sở đang được hiểu một cách đơn thuần chỉ là xây cất công sở, mua sắm trang thiết bị kỹ thuật hiện đại, không tính đến khả năng sử dụng và hiệu quả kinh tế kỹ thuật”¹.

4.2. Phân bố diện tích và sắp xếp phòng làm việc trong các công sở

Do điều kiện thực tế của nước ta, việc bảo đảm tiêu chuẩn diện tích chỗ làm việc và bố trí hợp lý các vị trí cho cán bộ trong các công sở chưa thể thực hiện được. Còn nhiều cơ quan, công sở việc bố trí chủ yếu theo kinh nghiệm và thói quen của người phụ trách, nhiều khi còn tùy tiện. Có công sở bố trí chỗ làm việc theo dây chuyền giải quyết công việc hàng ngày hoặc theo chu trình luân chuyển tài liệu. Cũng có nơi bố trí công sở theo từng khối chuyên môn hoặc xen kẽ. Có trường hợp các phòng làm việc của cùng một đơn vị chức năng của Bộ lại được bố trí ở nhiều nơi khác nhau của một toà nhà. Có cơ quan hành chính địa phương chỗ làm việc của chánh và phó văn phòng vừa xa nhau lại xa cả văn thư là nơi mình trực tiếp phụ trách

1. Xem: Công báo số 134, ngày 20-8-2003.

phải giải quyết công việc hàng ngày. Kết quả khảo sát ở nhiều cơ quan cho thấy, việc bố trí thiếu khoa học thực sự đã ảnh hưởng rất nhiều đến quá trình điều hành hoạt động của các đơn vị.

4.3. Về điều kiện và thiết bị làm việc tại các công sở

Trừ một vài trường hợp ngoại lệ, bức tranh chung hiện nay về điều kiện làm việc của cán bộ, công chức của chúng ta cơ bản chưa được cải thiện. Như đã nói ở trên, phòng làm việc nói chung còn chật. Mỗi phòng làm việc trung bình có 4-5 người ngồi và diện tích trung bình là: 18-20 m²; có đơn vị ở các cơ quan Trung ương chỉ đạt bình quân từ 4 đến 5m² cho mỗi cán bộ.

Nhiệt độ, ánh sáng không bảo đảm và tiếng ồn quá mức quy định là tình trạng phổ biến hiện nay đối với cán bộ làm việc tại nhiều công sở. Ở một số nơi, dù mùa đông hay mùa hè, ngày nắng hay ngày mưa đều phải bật đèn để làm việc nhưng có khi vẫn thiếu ánh sáng. Tình trạng nóng nực về mùa hè, lạnh về mùa đông là phổ biến, vì các công sở của ta, đặc biệt là ở các địa phương, chưa có đủ hệ thống điều hòa nhiệt độ (máy lạnh cũng như lò sưởi).

Trang thiết bị phục vụ cho các dịch vụ văn phòng chưa đầy đủ. Vì phòng chật nên thiếu tủ, thiếu bàn làm việc. Giấy tờ, tài liệu phân lớn không đủ phương tiện để bảo quản, sắp xếp. Nhiều nơi cán bộ, công chức làm việc trong điều kiện bụi bặm và độc hại, nhưng không có đủ phương tiện bảo hộ lao động, không có dụng cụ lao động chuyên dùng.

Các cơ sở phục vụ hỗ trợ cho cán bộ, công chức làm việc tại công sở để bảo đảm sức khỏe, động viên cán bộ nhìn chung còn thiếu. Nhiều cơ quan không có nơi giải lao giữa giờ, không có phòng tiếp khách thích hợp, v.v..

Những tồn tại trên đây đòi hỏi phải có sự khắc phục nhưng không thể ngay một lúc. Trong điều kiện hiện nay, trước mắt chỉ có thể nghiên cứu để bố trí lại vị trí nơi làm việc tại công sở sao cho thích hợp hơn. Trong tương lai, cần phải thiết kế lại các công sở theo yêu cầu mới. Điều này cần phải đặc biệt quan tâm trong quá trình quy hoạch đô thị vì công sở chủ yếu ở đô thị.

Chương II

KỸ THUẬT VÀ KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

I- KHÁI NIỆM CHUNG VỀ KỸ THUẬT VÀ KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

Thực tế cho thấy hoạt động của các nhà lãnh đạo, quản lý hành chính là hết sức đa dạng. Trong quá trình đó họ luôn cần có những công cụ, những phương tiện điều hành thích hợp. Sự hỗ trợ của các phương tiện kỹ thuật (kể cả thô sơ và hiện đại), có thể giúp cho các nhà lãnh đạo, quản lý hành chính nâng cao đáng kể hiệu quả làm việc của mình. Nhờ có phương tiện đó giúp đỡ mà công việc được theo dõi dễ dàng hơn, tổ chức ban hành các quyết định được thực hiện chính xác hơn, các văn bản đến và đi được xử lý kịp thời và bảo quản tốt hơn, v.v.. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo, quản lý hành chính còn cần có những kỹ năng khi điều hành công việc. Thực tế cho thấy, không phải cứ được trang bị đầy đủ các thiết bị, các phương tiện kỹ thuật tốt là mọi hoạt động của công sở sẽ tự tốt lên ngay. Ở đây còn một số yếu tố quan trọng hơn nhiều, đó là kỹ thuật sử dụng chúng để điều hành công việc sao cho phù hợp, sao cho có hiệu quả, là kỹ năng thiết kế và tổ chức công việc, kỹ năng điều hành trong thực tế v.v.. Từ đó đã xuất hiện

một số khái niệm mà hiện nay đang được khá nhiều người quan tâm nghiên cứu như: *kỹ thuật hành chính, kỹ năng hành chính v.v..*

Kỹ thuật hành chính nói chung được hiểu là phương pháp, cách thức tổ chức điều hành các hoạt động trong bộ máy hành chính; là biện pháp có tính công nghệ mà các nhà hành chính có thể vận dụng linh hoạt trong quá trình điều hành hoạt động của bộ máy quản lý hành chính để giải quyết các công việc liên quan đến chức năng của cơ quan mình. Ví dụ như: kỹ thuật tổ chức một phòng làm việc, kỹ thuật soạn thảo một văn bản, kỹ thuật điều hành một cuộc họp, chuẩn bị một chương trình làm việc, kỹ thuật lập hồ sơ công việc trong cơ quan v.v.. Ngoài ra, liên quan đến khái niệm này còn có thể kể đến kỹ thuật xử lý thông tin; phương pháp chuyển giao văn bản trong các cơ quan thuộc bộ máy nhà nước; phương pháp sử dụng các thiết bị cần thiết cho hành chính; cách tổ chức kiểm tra công việc của cấp dưới và nhiều nhiệm vụ, công tác có tính chuyên môn khác. Có thể gọi chung các nội dung trên là kỹ thuật tổ chức và điều hành công việc. Nội dung quan trọng nhất trong đó là *phương pháp và cách thức* điều hành công việc.

Sự thành thạo trong việc vận dụng các phương pháp khác nhau này thể hiện trình độ của cán bộ của các cơ quan và nó kéo theo yêu cầu sử dụng những nghiệp vụ

khác nhau trong hoạt động của công sở. Đó chính là *kỹ năng* (*Skills*) làm việc của cán bộ, công chức hay còn có thể gọi là *kỹ năng hành chính*. Kỹ năng này được tạo thành thông qua việc học tập và rèn luyện trong công việc thường xuyên của cán bộ.

Theo Robert Katz, một nhà nghiên cứu Hoa Kỳ, nhà quản lý nói chung cần có ba loại kỹ năng cơ bản, đó là:

- Kỹ năng kỹ thuật (Technical skills), hay còn gọi là kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ. Ví dụ như Kỹ năng soạn thảo văn bản được Robert Katz xếp vào nhóm này. Kỹ năng kỹ thuật thể hiện năng lực vận dụng những kiến thức chuyên môn, kỹ thuật và các nguồn tài nguyên để thực hiện tốt công việc.

- Kỹ năng nhân sự (Human skills). Kỹ năng này liên quan đến khả năng cùng làm việc, khả năng giao tiếp, động viên và điều khiển nhân sự.

- Kỹ năng nhận thức hay tư duy (Conceptual skills). Đây là khả năng biết tư duy tổng hợp, có hệ thống, biết phân tích vấn đề, làm giảm sự phức tạp trong tổ chức¹. Người ta còn gọi đây là năng lực quán xuyên toàn bộ công việc của tổ chức, hợp nhất tất cả các bộ phận của tổ chức để thực hiện mục tiêu chung.

Từ thực tế điều hành hoạt động của các công sở, có thể

1. Dẫn theo Nguyễn Thành Hội, Phan Thắng trong cuốn *Quản trị học*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2001, tr.36-37.

nêu ra những yếu tố cơ bản liên quan đến kỹ thuật và kỹ năng trong quản lý hành chính như sau:

1. Khả năng điều hành, ra quyết định, phối hợp giải quyết các công việc trong bộ máy quản lý nhà nước;

2. Trình độ soạn thảo và xử lý các văn bản quản lý nhà nước và các loại văn bản cần thiết khác phục vụ cho hoạt động của các công sở;

3. Phương pháp sử dụng các phương tiện, thiết bị làm việc trong cơ quan;

4. Kỹ thuật, kỹ năng thu thập và xử lý thông tin trong công việc ;

5. Cách thức tổ chức các hoạt động, thiết kế công việc nói chung, sắp xếp các công việc trong công sở, kể cả việc chuyển giao văn bản trong quá trình quản lý ;

6. Phương pháp kiểm tra, đo lường công việc hành chính;

7. Kỹ năng giao tiếp (giao tiếp nhân sự);

8. Kỹ năng tổ chức các cuộc họp theo mục tiêu của công việc đặt ra;

9. Cách bố trí nơi làm việc, sử dụng các thiết bị hợp lý, v.v..

Vì một số yếu tố trên đây mang tính công nghệ cho nên có thể nói, các yếu tố về kỹ thuật trong hành chính là một bộ phận của công nghệ điều hành trong lĩnh vực này, hay cũng có thể gọi đó là *công nghệ hành chính*.

Các yếu tố trên đây có liên quan chặt chẽ với nhau và ảnh hưởng lẫn nhau. Ví dụ, nếu phương tiện kỹ thuật, các

thiết bị phục vụ cho hoạt động của cơ quan không được đổi mới, thiếu các phương tiện hiện đại cần thiết trong tình hình hiện nay thì sẽ khó có thể xử lý thông tin nhanh chóng. Việc chuyển giao văn bản, tổ chức bảo quản các văn bản trong công sở do vậy cũng sẽ gặp nhiều khó khăn. Hoặc nếu phương pháp tổ chức các hoạt động trong cơ quan không được cải tiến kịp thời thì việc kiểm tra, điều hành các hoạt động của cấp dưới cũng sẽ khó mang lại hiệu quả tốt, v.v..

Vì những lý do trên, khi nói đến kỹ thuật và kỹ năng trong hành chính là nói đến phương pháp tổ chức điều hành khoa học công việc trong các cơ quan nhà nước. Nó vừa mang tính khoa học cụ thể, vừa mang tính thực tiễn. Chất lượng của lao động lãnh đạo, quản lý hành chính, đặc biệt là năng suất của loại lao động này, một phần đáng kể phụ thuộc vào năng lực giải quyết các công việc trong cơ quan, cách tổ chức công việc và cách thức giải quyết những vấn đề thuộc về kỹ thuật hành chính.

Kỹ thuật cũng như kỹ năng trong hành chính liên quan mật thiết với các vấn đề về nghiệp vụ của lĩnh vực này. Khi nói riêng về *ng nghiệp vụ hành chính* trước hết cần nhấn mạnh rằng khái niệm nghiệp vụ thường được dùng để chỉ việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn có tính nghề nghiệp, một loại công việc nhất định trong lĩnh vực hành chính cũng như trong một số lĩnh vực khác. Đây là kỹ năng thực hành, là sự tiến hành có tính thực

tiến một loại công việc nào đó trong đời sống quản lý hàng ngày. Theo ý nghĩa này, các nhà nghiên cứu chuyên môn thường nói đến các nghiệp vụ của một số công việc cụ thể như: nghiệp vụ thống kê, kế toán, nghiệp vụ lập hồ sơ, nghiệp vụ lưu trữ, nghiệp vụ đánh máy v.v.. Do vậy, có thể nói *ng nghiệp vụ hành chính* phản ánh khía cạnh kỹ năng nghề nghiệp của lĩnh vực này. Nó không thể tách rời kỹ thuật hành chính nói chung và chúng đều có sự liên quan đến một loạt công việc cụ thể trong việc điều hành công sở, có thể được đào tạo theo một quy trình nhất định. Những nghiệp vụ quan trọng nhất thường thấy trong hoạt động hành chính có thể kể ra như sau:

Trong lĩnh vực xây dựng và quản lý văn bản gồm có:

- Nghiệp vụ văn thư;
- Nghiệp vụ lưu trữ.

Thuộc nghiệp vụ văn thư gồm có một số loại nghiệp vụ cụ thể như: nghiệp vụ đánh máy, lập hồ sơ, đăng ký và chuyển giao văn bản, v.v..

Thuộc nghiệp vụ lưu trữ gồm có: thu thập, đánh giá, chỉnh lý thống kê tài liệu lưu trữ, nghiệp vụ bảo quản và phục vụ khai thác các văn bản, v.v..

Trong lĩnh vực tổ chức điều hành công việc tại cơ quan, công sở gồm có:

- Nghiệp vụ đo lường công việc hành chính;
- Nghiệp vụ kiểm tra ;
- Nghiệp vụ lễ tân;

- Lập chương trình công việc của cơ quan, công sở;
- Nghiệp vụ thư ký;
- Nghiệp vụ sử dụng các thiết bị văn phòng, v.v..

Các loại nghiệp vụ khác có liên quan gồm có:

- Nghiệp vụ kế toán, tài vụ;
- Nghiệp vụ về quản lý nhân sự;
- Nghiệp vụ thống kê;
- Quản lý tài sản cơ quan, v.v..

Tất nhiên, khi tiến hành các hoạt động nghiệp vụ hành chính nói trên, cán bộ, công chức làm việc trong văn phòng các công sở cũng như trong các bộ phận khác phải áp dụng các biện pháp và thiết bị kỹ thuật cần thiết. Cho nên, có thể nói rằng, trên nguyên tắc cũng như trong thực tế, nghiệp vụ hành chính không có sự tách biệt hoàn toàn với kỹ thuật hành chính. Hai lĩnh vực này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và đều liên quan đến quá trình tổ chức công việc trong các cơ quan, công sở.

Kỹ thuật và nghiệp vụ hành chính có quan hệ mật thiết với công tác văn phòng, đến việc tổ chức, quản lý các dịch vụ công và việc cung cấp các dịch vụ cần thiết cho hoạt động của các cơ quan, công sở và các doanh nghiệp. Trong các dịch vụ đó, thông thường người ta đặc biệt chú ý đến những bộ phận có chức năng giúp cho cơ quan và các tổ chức có thể làm tốt việc thu thập, xử lý, trình bày các thông tin ở các cấp độ khác nhau, sao cho chúng có thể góp phần tạo ra sự năng động và hiệu quả trong hoạt động của

cơ quan. Kỹ thuật và nghiệp vụ hành chính phải giúp cho các cơ quan có đủ điều kiện về thông tin, về công nghệ để giải quyết các nhiệm vụ do đời sống xã hội đặt ra theo những chiều hướng sáng tạo, chủ động nhất.

Khi nói đến điều này cần nhấn mạnh một thực tế là, hiện nay không phải trong mọi cơ quan, công sở của chúng ta đều đã có được một quan niệm thống nhất về các khái niệm đang nói đến. Trong nhiều cơ quan vẫn tồn tại quan điểm cho rằng kỹ thuật hành chính là lĩnh vực có tính sự vụ, không đòi hỏi phải học tập chuyên môn gì vẫn có thể làm tốt, v.v.. Vì vậy, từ trước đến nay, nhìn chung việc xử lý thông tin trong các cơ quan, việc nắm bắt các thông tin thường chỉ mới dừng lại như một sự phản ánh đơn thuần, có tính một chiều về quá trình điều hành của bộ máy quản lý, không đáp ứng được yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra. Các công việc khác liên quan đến kỹ thuật hành chính thường không được thực hiện chuẩn mực và khoa học. Trong nhiều trường hợp, chúng bị đơn giản hóa, thiếu sự chủ động và sáng tạo, thậm chí bị xem là những công việc tạp vụ. Các kỹ năng trong điều hành, óc sáng tạo trên cơ sở các thông tin chính xác, được cung cấp đầy đủ, kịp thời đã không được đề cao đúng mức. Công nghệ mới không được ứng dụng thỏa đáng để phục vụ cho việc cung cấp các dịch vụ trong các cơ quan được tốt hơn. Còn rất ít các cơ quan tính được hiệu quả cụ thể mà các dịch vụ văn phòng, dịch vụ hành chính đã mang lại cho cơ quan mình,

cũng như không quan tâm đến các tổn thất do sự hạn chế của hoạt động này mang lại. Ví dụ như, một văn bản ra chậm, sai luật, sai thể thức thì mang lại những tổn thất gì? Một cuộc họp không có hiệu quả sẽ tốn kém như thế nào cho cơ quan, đơn vị? Một thông tin cung cấp chậm thì lợi thế của cơ quan, công sở trong hoạt động chung sẽ bị giảm sút ra sao? v.v.. Đó là những câu hỏi thường vẫn bị bỏ qua. Trong quá trình hoạt động của các cơ quan, vẫn còn tình trạng chưa có sự phân tích đến nơi đến chốn đặc điểm của các loại thông tin văn bản mà thường chỉ thấy rằng nó không mang lại lợi nhuận trực tiếp nên không có sự quan tâm thích đáng. Do cách quan niệm như vậy, nên trong thực tế, một số cơ quan nhà nước ở nhiều cấp, nhiều ngành, việc quản lý thông tin, quản lý văn bản còn rất lỏng lẻo. Cán bộ được bố trí vào làm ở bộ phận hành chính văn phòng rất tùy tiện, không theo một chuẩn mực nào. Những thất thoát về vật liệu, tiền bạc thường dễ nhìn thấy và được quan tâm hơn là sự mất mát do kỹ thuật hành chính yếu kém mang lại. Cán bộ, công chức kém trong lĩnh vực kỹ thuật hành chính thường ít bị thay thế và nhiều người cũng không có ý thức học tập đến nơi đến chốn để làm công việc tốt hơn. Những người làm việc trong lĩnh vực này thường ít được chú ý đào tạo. Các quan niệm như vậy cần phải được khắc phục, để làm cho hoạt động của bộ máy nhà nước ta có thể tốt hơn, hiệu quả hơn.

Cần nhấn mạnh rằng, nghiên cứu những vấn đề về kỹ thuật và nghiệp vụ hành chính để điều hành công sở không thể không vận dụng tri thức của các chuyên ngành khác như: thông tin, kinh tế, quản trị, tổ chức lao động, tâm lý học, kỹ thuật định lượng, v.v.. Đây có thể xem là một khái niệm tổng hợp mà nội hàm của nó không thể quan niệm một cách đơn giản như nhiều người lầm tưởng. Bản thân khái niệm này phản ánh hoạt động của hàng loạt các bộ phận của cơ quan như những chu trình sống. Chúng quan hệ chặt chẽ với nhau trên cơ sở cùng thực hiện những chức năng và nhiệm vụ cụ thể của một cơ quan, một tổ chức. Thông qua quá trình làm việc của các đơn vị, các cá nhân trong một cơ quan, một tổ chức nhất định, kỹ thuật hành chính tác động vào nhiều giai đoạn khác nhau của chu trình giải quyết công việc. Có thể là từ giai đoạn khởi xướng cho đến khi công việc được giải quyết xong; cũng có thể ở giai đoạn kết thúc hoặc thúc đẩy cho công việc phát triển nhanh hơn. Vì vậy, các nhà lãnh đạo hành chính cần phải làm sáng tỏ nhiều vấn đề cụ thể để chỉ ra các khả năng khác nhau của việc vận dụng kỹ thuật và nghiệp vụ hành chính nói chung.

Nếu nói riêng về *kỹ năng hành chính* thì có thể khẳng định rằng hai loại kỹ năng quan trọng nhất của lĩnh vực này là kỹ năng giao tiếp và kỹ năng ra quyết định. Giao tiếp tốt và ra quyết định đúng đắn là những điều kiện đầu tiên cần thiết bảo đảm cho sự thành công của bất cứ nhà quản lý hành chính nào trong hoạt động thực tiễn.

Như thế, có thể hiểu kỹ thuật điều hành công sở là tổng hợp những kỹ năng và thao tác vừa có tính nghiệp vụ, vừa mang tính nghệ thuật mà các nhà quản lý áp dụng để thực hiện nhiệm vụ điều hành hoạt động của các cơ quan nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Kỹ thuật điều hành bao gồm trong đó các bước đi có tính công nghệ, phương pháp sử dụng các phương tiện hỗ trợ cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ nhất định, phương pháp xử lý thông tin để ra các quyết định. Do tính chất của nó, nội dung của kỹ thuật và kỹ năng hành chính, như thực tế cho thấy, là rất đa dạng.

II- NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA KỸ THUẬT HÀNH CHÍNH TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

1. Sự đổi mới kỹ thuật hành chính đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ

Nguyên nhân của hiện tượng này là do kỹ thuật hành chính ngày càng phải đáp ứng nhu cầu xử lý thông tin để phục vụ có hiệu quả cho hoạt động quản lý trong thời đại “bùng nổ thông tin”. Đây là một trong những đặc điểm quan trọng cần quan tâm trong tình hình hiện nay khi nghiên cứu về kỹ thuật hành chính.

Ngày nay, khái niệm “bùng nổ thông tin” không còn xa lạ nữa. Bước vào thế kỷ XXI, tất cả các quốc gia, dù ở trình độ phát triển nào cũng đang chứng kiến những dòng chảy thông tin xuyên từ lục địa này sang lục địa khác mà người

ta gọi là các siêu lộ thông tin. Chúng đang hàng ngày, hàng giờ tạo ra những thay đổi kỳ diệu trong đời sống của xã hội loài người. Với những dòng thông tin khổng lồ tràn từ nơi này qua nơi khác theo tốc độ bão táp như chúng ta đang chứng kiến, mọi cái đều đang chịu tác động của chúng. Các siêu lộ thông tin đang đưa con người tới nhiều chân trời mới khác nhau, và chúng cũng nổi con người hiện đại với quá khứ của mình. Tuy vậy, do sự thay đổi là vô cùng lớn lao nên không phải trong mọi trường hợp nó đều được nhận thức đúng. Muốn có nhận thức đúng đối với các thông tin đa dạng quanh ta và sử dụng được các thông tin đó vào hoạt động thực tiễn hàng ngày thì cần phải biết cách xử lý chúng như thế nào cho thích hợp. Trong bối cảnh như vậy, sự phát triển của kỹ thuật hành chính là nhu cầu khách quan và tất yếu. Chính sự bùng nổ thông tin ngày nay đang tác động mạnh mẽ đến nhiều phương diện trong quản lý nhà nước, đến kỹ thuật điều hành. Khối lượng thông tin khổng lồ có chung quanh làm cho người quản lý thấy thỏa mãn, vì có thể biết nhiều thứ hơn bất cứ thời điểm nào trước đây. Nhưng chính điều đó cũng làm cho các nhà quản lý phải lúng túng, và nếu không có một kỹ năng để xử lý kịp thời, các nhà quản lý có thể mất phương hướng trong nhận thức.

Như vậy, có thể nói đặc điểm quan trọng đầu tiên của kỹ thuật hành chính hiện đại là sự tăng cường không ngừng vai trò của nó trong xử lý thông tin do tính chất "bùng nổ

thông tin” của giai đoạn hiện nay tạo ra. Sự gia tăng các dòng thông tin và tính đa dạng của chúng đòi hỏi phải có những thay đổi trong hoạt động xử lý thông tin của các cơ quan. Nó đòi hỏi phải thay đổi công nghệ để có thể kịp thời xử lý mọi thông tin có liên quan đến các quyết định quản lý. Thông tin càng phức tạp và càng nhiều bao nhiêu thì bộ máy xử lý càng phải mạnh bấy nhiêu. Cùng với điều đó là yêu cầu hoàn thiện không ngừng các kỹ thuật và công nghệ xử lý.

2. Kỹ thuật hành chính hiện đại đang hướng vào mục tiêu nhằm cung cấp các dịch vụ hành chính tốt nhất cho người dân và cho quản lý nhà nước

Ngày nay nhịp điệu cuộc sống diễn ra rất nhanh và rất sôi động. Nền hành chính cai quản đang dần dần nhường chỗ cho hành chính phục vụ người dân, theo yêu cầu của người dân. Trong cơ chế thị trường, để được người dân ủng hộ, Nhà nước phải đối xử với dân như các doanh nghiệp đối xử với khách hàng của mình.

Nhưng muốn phục vụ người dân được tốt thì không thể bằng các kỹ thuật điều hành cũ. Trình độ dân trí ngày nay so với trước đây đã cao hơn nhiều. Thêm vào đó là sự mở rộng giao lưu làm cho tầm nhìn của người dân đã thay đổi cơ bản. Các biện pháp nghiệp vụ để phục vụ người dân cần phải thay đổi sao cho vừa hiệu quả và vừa làm cho người dân thấy mình được tôn trọng thực sự. Kinh nghiệm của nhiều quốc gia cho thấy, nếu nền hành chính không

thỏa mãn các yêu cầu nói trên thì sẽ bị lung lay do chính sự phản ứng của người dân.

Thay đổi một hình thức phục vụ mới thích hợp chính là tìm những biện pháp kỹ thuật mới để điều hành công việc hữu hiệu. Quản lý theo lối áp đặt không những không có hiệu quả mà trên thực tế cũng khó có thể áp đặt trong điều kiện ngày nay. Kỹ thuật vận động quần chúng, kỹ thuật kiểm tra công việc, v.v., xét cho cùng là kỹ thuật hành chính trong giao tiếp nhân sự. Những hoạt động như vậy trong điều kiện ngày nay, như thực tế cho thấy, đã được đổi mới nhiều. Nó là hệ quả tất yếu của những biến đổi từ bản chất bên trong của nền hành chính mới. Xu thế này đang ngày càng phát triển.

3. Các phương tiện kỹ thuật hiện đại, các phương pháp điều hành mới đang có xu hướng được tăng cường trong kỹ thuật hành chính

Do sự phát triển như vũ bão của khoa học và công nghệ mà ngày nay số lượng và chất lượng của các công cụ kỹ thuật mới đang tăng lên không ngừng. Chúng dần dần xâm nhập vào mọi lĩnh vực của cuộc sống, kể cả trong hoạt động quản lý hành chính. Ý nghĩa của việc áp dụng kỹ thuật hiện đại vào quá trình quản lý, quá trình điều hành công sở ngày càng không thể phủ nhận, không phải chỉ vì lợi ích của các công cụ kỹ thuật mà còn vì tác động tâm lý do chúng mang lại. Khi được trang bị các phương tiện kỹ thuật hợp lý, người ta không những làm việc có năng suất

cao hơn mà còn cảm thấy dễ chịu, thoải mái hơn và ham muốn làm việc hơn. Chúng góp phần làm đổi mới nhận thức của các nhà quản lý và cán bộ, công chức trong các cơ quan, công sở. Hơn thế nữa, kỹ thuật mới còn giữ vai trò quan trọng trong việc xử lý các tình huống thực tế của quản lý, góp phần gắn chặt mối quan hệ giữa cơ quan với môi trường xung quanh, làm tăng thêm nhịp điệu hoạt động của các cơ quan và tổ chức. Nhiều khảo nghiệm cho thấy, những cơ quan ít biến đổi trong công nghệ điều hành, không chú ý cải tiến các phương thức hoạt động cho thích hợp thì thường bị lạc hậu và có nguy cơ tách khỏi môi trường nhiều hơn so với các cơ quan, công sở có nhiều thiết bị mới thích hợp. Do tách khỏi môi trường nên sức cạnh tranh hoạt động của những cơ quan này thường bị giảm sút rõ rệt.

Các thiết bị kỹ thuật được áp dụng trong hoạt động quản lý, cho công tác hành chính, văn phòng ngày nay rất đa dạng, hiện đại, nhất là các máy vi tính. Ngoài ra, các công cụ truyền thống như: bàn, ghế, tủ, cặp hồ sơ, v.v.. đến các máy móc như máy kiểm tra công văn, máy đóng sổ, máy đánh số tài liệu, v.v.. đều được cải tiến đến mức tối ưu. Nhiều thiết bị có tính cơ động lớn đã xuất hiện trong các cơ quan, công sở làm cho việc sử dụng chúng rất tiện lợi và tiết kiệm. Các nhà khoa học gọi đó là sự kết hợp theo “môđun” để tăng thêm tính cơ động cho các cấu trúc có tính vĩnh cửu. Theo nguyên lý đó, các nhà thiết kế đã cho

ra đời các loại bàn di động có nhiều hình dáng khác nhau, có thể ghép nối với nhau, các giá sách có bánh xe, các loại bảng viết có thể ghép với nhau, các loại bảng viết có thể ghim được các giấy tờ trên đó, v.v.. Nhiều nước trên thế giới còn thiết kế những trụ sở làm việc có tường di động, các phòng đa năng. Tất cả những điều đó cho thấy sự thâm nhập của kỹ thuật vào các cơ quan, công sở rất đa dạng. Trong các phần sau, vấn đề đang nói đến ở đây sẽ được phân tích kỹ hơn.

Trong giai đoạn hiện nay, việc truyền đạt các thông tin, điều khiển các cuộc họp đều có thể thực hiện dưới nhiều phương thức nhờ có kỹ thuật vô tuyến giúp sức. Cùng một lúc, một văn bản có thể phát đi mọi nơi trong nước và trên thế giới nếu thấy cần thiết. Nhà lãnh đạo, quản lý có thể điều hành một công việc cách xa hàng ngàn cây số. Các dịch vụ văn phòng hiện đại đang cho phép các nhà lãnh đạo, quản lý theo dõi những công việc hết sức phức tạp với một số lượng nhân viên tối thiểu. Do đó, việc điều hành trở nên nhẹ nhàng hơn và hiệu quả hơn. Đến một lúc nào đó, do sự tăng trưởng của nền kinh tế, do các lực lượng cạnh tranh ngày càng mạnh, do sự tăng lên không ngừng của xu thế hòa nhập, sự đòi hỏi của Nhà nước và sự mong đợi của xã hội, tất cả những yếu tố đó làm cho quá trình điều hành công việc sẽ không thể thực hiện trôi chảy nếu như không có các thiết bị kỹ thuật hiện đại hỗ trợ. Cũng giống như người ta có thể nói chuyện trước một số ít người không

cần micrô, nhưng trước hàng ngàn người thì điều đó là không thể. Muốn hàng ngàn người cùng nghe được rõ ràng, cùng một lúc thì phải có thiết bị kỹ thuật thích hợp hỗ trợ.

4. Kỹ thuật hành chính hiện đại không tách rời truyền thống dân tộc, đặc biệt là truyền thống văn hóa

Do mỗi dân tộc đều có những đặc điểm về truyền thống văn hóa, đều trải qua một quá trình phát triển lịch sử của riêng mình với những giá trị truyền thống có tính đặc thù, có ảnh hưởng đến sự phát triển nói chung, cho nên, việc áp dụng các kỹ thuật hiện đại vào bất cứ lĩnh vực nào của đất nước cũng không thể tách rời truyền thống một cách cực đoan. Kỹ thuật hành chính hiện đại khi áp dụng vào thực tế điều hành công sở ở nước ta cũng không thoát khỏi quy luật đó. Ví dụ như: một đặc điểm truyền thống của người Việt Nam là đề cao sự trường tồn của tập thể, của các cộng đồng truyền thống như làng, xã, dòng họ... Người Việt Nam cũng rất chú trọng đến việc tự kiểm chế bản thân sao cho phù hợp với mọi người trong tập thể, sống thận trọng và làm việc gì cũng cân nhắc mọi lẽ, hay nhường nhịn. Với những đặc điểm có tính truyền thống như vậy, khi áp dụng các kỹ thuật mới trong điều hành nhân sự, để tạo ra sự hợp tác trong công vụ, rõ ràng các nhà quản lý hành chính không nên chỉ tính đến nguyên tắc chức vụ và ngạch bậc đơn thuần.

Ngoài ra, trong nhiều trường hợp, để thực hiện được một nguyên tắc điều hành và một kỹ thuật mới, cần phải

biết vượt qua những truyền thống lạc hậu. Ví dụ, trong tương quan nhân sự hiện đại, trong việc sử dụng nguồn nhân lực mới vì công việc chung, rõ ràng quan niệm “một người làm quan cả họ được nhờ” có tính truyền thống xưa nay cần phải được đổi mới. Không thể vì họ hàng mà nể nang. Tình trạng dùng họ hàng, bản quán để củng cố quyền lực trong hoạt động công vụ không thể tồn tại trong một nền hành chính hiện đại, tiến bộ.

III. VAI TRÒ CỦA KỸ THUẬT VÀ KỸ NĂNG HÀNH CHÍNH TRONG ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG SỞ

1. Góp phần tạo ra năng suất lao động cho cơ quan, công sở

Trước khi nói đến vai trò của kỹ thuật và kỹ năng hành chính nói chung cũng như của công việc văn phòng nói riêng, một lần nữa cần biết rằng, ngày nay các tổ chức ở mọi cấp bậc đều đang thay đổi. Trước kia người ta có xu hướng cho rằng, những nhà kinh doanh là những con người năng động, có kinh nghiệm trong sản xuất, điều hành tiếp thị..., còn các cán bộ, công chức luôn mắc bệnh quan liêu, xơ cứng vì làm việc trong môi trường lý thuyết. Quan niệm đó nay đã tỏ ra lỗi thời, vì trên thực tế không hiếm gì những công ty cũng trì trệ, trong khi đó nhiều cơ quan lại tỏ ra năng động. Do vậy, các công ty không thể không chú ý đến công việc văn phòng, công việc hành chính nếu họ

không muốn bị tụt hậu, cho dù họ đã có một thời phồn thịnh. Chủ nghĩa quan liêu đang bị lên án ở mọi nơi và điều đó cắt nghĩa vì sao mọi tổ chức, mọi cơ quan đều chú ý cải tiến các hoạt động hành chính trong tổ chức mình, cải tiến công việc văn phòng của cơ quan. Cuộc cải cách hành chính đang được tiến hành có tính cách mạng, dù đó là trong các doanh nghiệp, trong bộ máy quản lý hành chính nhà nước hay trong xã hội dân sự. Từ kinh nghiệm thực tế, càng ngày các nhà quản lý càng thấy rõ một điều là năng suất lao động, thậm chí cả lợi nhuận vật chất cũng được tạo ra từ hoạt động văn phòng, nhiều khi không hề kém so với từ một bộ phận chuyên môn, một dây chuyền sản xuất. Dĩ nhiên, giá trị năng suất ở đây khó hình dung hơn vì nó trừu tượng hơn, khó diễn tả bằng các khái niệm kinh tế hơn.

Vì vậy, có thể khẳng định rằng đổi mới kỹ thuật hành chính, nâng cao kỹ năng điều hành công sở sẽ góp phần tạo ra năng suất lao động trong các cơ quan, công sở. Các căn cứ để khẳng định điều đó có thể nêu lên như sau:

- *Thứ nhất*, việc đổi mới kỹ thuật hành chính sẽ để tạo điều kiện tốt hơn cho các nhà quản lý theo dõi kịp thời các vấn đề đặt ra trong cơ quan, nhanh chóng tìm ra được những vấn đề vướng mắc trong điều hành. Từ đó mà đề ra những đối sách nhằm làm cho cơ quan, công sở của mình hoạt động có hiệu quả hơn, đạt được các mục tiêu đề ra nhanh chóng hơn.

- *Thứ hai*, kỹ thuật và kỹ năng điều hành tốt sẽ giúp cho nhà lãnh đạo, quản lý giữ được mối liên hệ với các thành viên của mình ở mọi địa bàn khác nhau. Nó giúp tạo ra mối liên hệ, sự tin cậy giữa lãnh đạo, quản lý với cấp dưới, khuyến khích, động viên mọi người làm việc vì cơ quan và vì chính lợi ích của họ. Nói cách khác, kỹ thuật và kỹ năng điều hành được nâng cao sẽ góp phần chống lại bệnh quan liêu, một căn bệnh cố hữu của bộ máy hành chính. Các nhà lãnh đạo, quản lý chỉ có thể có được một quyền lực thực sự khi biết sử dụng hợp lý các hệ thống thông tin cơ quan để tổ chức, theo dõi công việc, biết tổ chức công việc hợp lý ở mọi cấp. Nghĩa là, họ phải biết khai thác lợi thế của kỹ thuật hành chính, phải có kỹ năng thực sự trong công việc của mình.

Có quan niệm cho rằng, càng có nhiều ban chuyên môn cung cấp thông tin cho lãnh đạo thì công việc của cơ quan càng thuận lợi, cơ quan ngày càng phát triển mạnh lên. Tuy nhiên, thực tế lại cho thấy một bài học ngược lại, càng nhiều ban ngành, mà không có hoặc thiếu kỹ năng điều khiển, thiếu các công cụ hỗ trợ thích hợp thì nguy cơ quan liêu hóa bộ máy quản lý sẽ ngày một lớn. Khi đó sự tranh giành ảnh hưởng, sự rối loạn trong điều hành sẽ làm cho tổ chức suy yếu và nhiều trường hợp làm cho cơ quan bị giải thể. Biết cách tổ chức cơ quan, công sở hợp lý, biết sử dụng các công cụ để điều hành, phối hợp ở mọi phạm vi, đó là một trong những bảo đảm quan trọng cho hoạt động

của cơ quan, công sở thành công trong tình hình hiện nay.

2. Tạo ra nền nếp làm việc khoa học trong công sở, góp phần phát triển văn hóa của tổ chức.

Kỹ thuật và kỹ năng hành chính đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra một nền nếp làm việc khoa học trong các cơ quan, công sở, xây dựng các chuẩn mực điều hành hoặc cho từng loại công việc.

Tổ chức công việc hành chính gắn liền với nhiệm vụ điều hòa công việc trong các cơ quan, công sở. Thiếu sự điều hòa cần thiết thì có hai khả năng sẽ xảy ra: hoặc công việc có thể bị bỏ quên, hoặc có trường hợp các đơn vị lại chồng chéo về chức năng. Cũng có trường hợp công việc không được giải quyết không phải vì bị quên, mà là do không có một đơn vị nào trong cơ quan có chức năng liên quan trực tiếp để giải quyết công việc đó khi nó vừa mới xuất hiện. Muốn tránh được tình trạng đó lãnh đạo cơ quan cần một sự tham mưu để kịp thời đưa ra những giải pháp hữu hiệu. Khi đó, các hỗ trợ về kỹ thuật, các kỹ năng trong điều hành hành chính có vai trò rất cần thiết. Đây cũng là lý do làm cho kỹ thuật hành chính ngày càng được quan tâm nhiều hơn. Một điều dễ nhận ra là, trong xã hội hiện đại, những công việc mới xuất hiện rất nhiều. Không có nghiệp vụ và kỹ năng thành thạo, không tổ chức tốt công việc hành chính sẽ không thể nào phát hiện hết các loại việc để giúp cho các nhà lãnh đạo, quản lý giải quyết kịp thời. Có nhiều trường hợp người ta phải thành lập một bộ

phận mới trong cơ quan để giải quyết công việc vừa mới phát sinh, nhưng cũng có thể giải quyết trên cơ sở điều hoà các nhiệm vụ của từng đơn vị trong công sở. Đó chính là kỹ năng hợp tác mà nhiều chuyên gia từng nói đến trong vận hành một cơ quan, một tổ chức. Kỹ năng đó giúp cho việc xác lập mối liên hệ giữa các đơn vị trong công sở với công việc vừa xuất hiện. Thoạt nhìn việc đó có vẻ rất đơn giản nhưng thực sự đó là một hoạt động khá phức tạp cần phải có những kỹ năng nhất định mới có thể thực hiện tốt. Chúng ta thấy vai trò của kỹ thuật và kỹ năng điều hành hành chính mà thiếu chúng các cơ quan, công sở sẽ không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Như thế, trên một phương diện nhất định, có thể nói rằng chính là nhờ đổi mới kỹ thuật hành chính, nâng cao năng lực điều hành của cán bộ mà văn hóa của tổ chức được tăng cường, mở rộng. Từ đó cơ quan, công sở có thể tạo được bản sắc riêng của mình, lựa chọn được những biện pháp quản lý thích hợp nhằm nâng cao không ngừng hiệu quả của cơ quan.

Về sự hình thành và phát triển của văn hóa công sở sẽ được trình bày chi tiết ở một mục sau.

3. Góp phần giảm bớt các thủ tục hành chính rườm rà

Hiện tại chúng ta đang tiếp tục tiến hành cải cách thủ tục hành chính theo các văn bản hướng dẫn của Nhà nước. Thực ra, cải cách thủ tục hành chính là một xu thế chung của thế giới đương đại mà nguyên nhân là do nền hành

chính của nhiều nước trên thế giới hiện nay cũng đang phải đương đầu với nhiều biến động trong đời sống kinh tế - xã hội, các thủ tục hành chính cũ không còn thích hợp. Trong quá trình cải cách thủ tục hành chính, xử lý các vấn đề về kỹ thuật hành chính có vai trò rất quan trọng, nhất là trong những lĩnh vực như soạn thảo văn bản, xử lý thông tin văn bản, v.v..

Đổi mới kỹ thuật hành chính trong lĩnh vực soạn thảo văn bản, xử lý thông tin, phối hợp công việc trong các quan, công sở hợp lý là biện pháp quan trọng góp phần đổi mới thủ tục hành chính hiện nay và sẽ có ảnh hưởng lâu dài tới hoạt động của các cơ quan, công sở khi giải quyết các yêu cầu của dân. Nếu không đổi mới hệ thống xử lý công việc hành chính sao cho hợp lý thì việc cải cách thủ tục hành chính sẽ không thể đi đến kết quả như chúng ta mong muốn. Cần nhấn mạnh rằng, bộ máy hành chính công kênh với các kỹ thuật lạc hậu, với nghiệp vụ hành chính không được cải tiến chính là chỗ dựa, là bạn đồng minh của việc duy trì các thủ tục hành chính thiếu khoa học, phiền hà từng kéo dài trong nhiều năm ở nước ta. Dựa vào bộ máy hành chính bảo thủ, các thủ tục hành chính đã từng gây nhiều ách tắc, phiền hà cho dân mà công cuộc đổi mới đất nước đang đòi hỏi phải thay đổi. Để giải quyết nhiệm vụ này một phần rất quan trọng phụ thuộc vào việc chúng ta cải cách thủ tục hành chính như thế nào? Đến lượt mình, điều đó không thể không liên quan đến kỹ năng điều hành

công sở, đến kỹ thuật hành chính đang được vận dụng hàng ngày trong các cơ quan nhà nước của chúng ta. Nghiệp vụ và kỹ năng hành chính thành thạo với kỹ thuật được áp dụng thích hợp là điều chúng ta đang cần vươn lên trong quá trình thực hiện việc cải cách thủ tục hành chính.

4. Góp phần cung cấp các dịch vụ hành chính có chất lượng cao kịp cho đời sống xã hội, tạo môi trường lành mạnh cho tổ chức.

Kỹ thuật và kỹ năng điều hành trong hành chính có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc cung cấp các dịch vụ hành chính tiện lợi cho bộ máy quản lý hoạt động hiệu quả và cho đời sống xã hội nói chung. Người lãnh đạo, quản lý nào không chú ý đến lĩnh vực này là tự bỏ đi cánh tay của chính mình. Ngày nay, vì sự chuyển biến của đời sống kinh tế - xã hội diễn ra rất nhanh, trong khi đó, các thông tin mà các nhà lãnh đạo, quản lý cần có thì quá phức tạp, khiến cho các văn phòng - bộ phận tham mưu có rất nhiều thông tin, nhiều khi không thể xử lý hết trong một lúc. Việc cung cấp các dịch vụ thông tin, dịch vụ hành chính phục vụ cho lãnh đạo và cho đời sống xã hội nói chung, do đó gặp không ít khó khăn. Đứng trước tình trạng này, nhiều nước trên thế giới đang tìm mọi cách để giải quyết nhưng không phải bao giờ cũng thành công. Hướng nghiên cứu, tìm tòi chung là cải tiến guồng máy làm dịch vụ hành chính, đưa vào đó các công nghệ mới, áp dụng các kỹ thuật mới để xử lý thông tin nhanh chóng, xây dựng

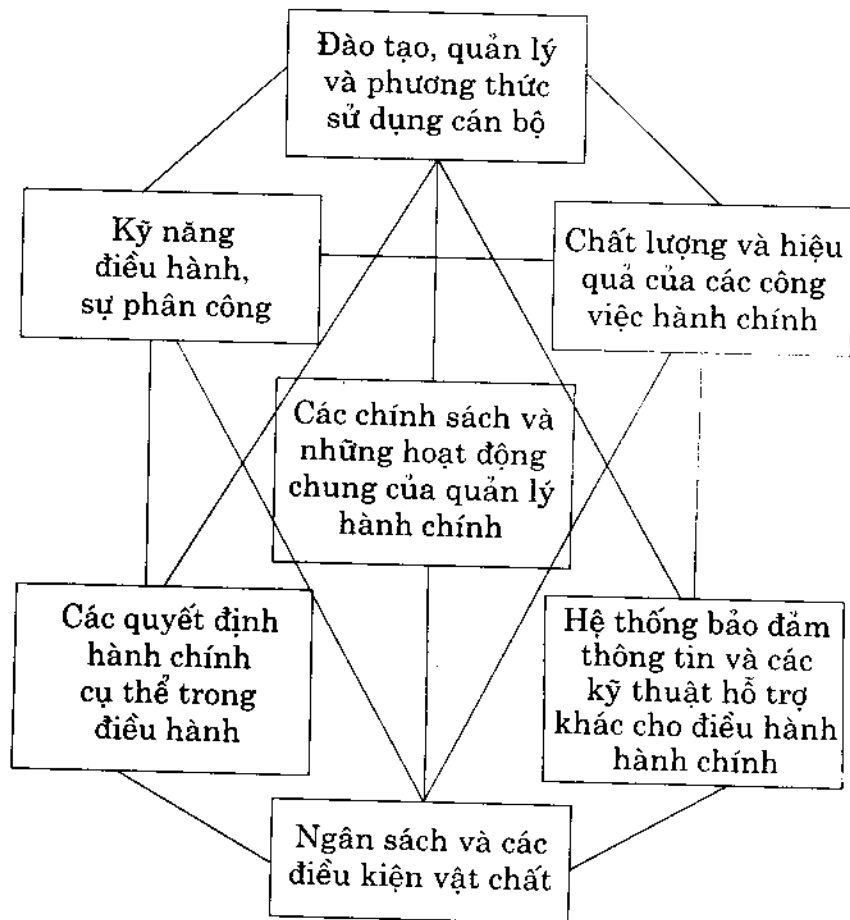
chính phủ điện tử (*e-government*). Một số nước đã thu được nhiều kết quả theo hướng này. Các dịch vụ thông tin được cung cấp nhanh hơn, chính xác hơn. Các công ty cũng như công sở ở nhiều nước rất chú ý đến việc cải tiến kỹ thuật điều hành. Trong lĩnh vực thu thập và xử lý thông tin thì dịch vụ cung cấp thông tin được họ chú ý đến từng người, từng cấp. Nhiều công việc nghiệp vụ liên quan đến nhiệm vụ cung cấp tin trong các văn phòng được hiện đại hóa nên đã đưa năng suất lao động lên cao, như nghiệp vụ ghi chép, tính toán, chỉnh lý, phân loại thông tin, cung cấp các hồ sơ hành chính, v.v.. Đây là kinh nghiệm tốt cho thấy, việc cải tiến các dịch vụ văn phòng có ý nghĩa quan trọng đối với năng suất lao động và quản lý. Khi các hệ thống cơ quan ngày một quá tải bởi các thông tin không xử lý kịp, thì cải tiến các dịch vụ văn phòng với dịch vụ cung cấp thông tin nhanh, chính xác là rất thiết thực. Nó cho phép hạn chế các sai lầm bởi sự căng nhắc trong việc cung cấp thông tin và mở rộng khả năng điều hòa thông tin trong các cơ quan, tổ chức, xí nghiệp. Với kỹ thuật hành chính được đổi mới, một hệ thống văn phòng được tổ chức khoa học, các cơ quan, công sở sẽ có thể xem như là “một cơ thể sống” mà không phải là một cơ chế cứng nhắc như những cỗ máy của hệ thống quan liêu cũ.

Chính nhờ có những thông tin đầy đủ mà công sở được gắn liền với môi trường, thích nghi được với môi trường. Điều này đặc biệt quan trọng trong tình hình môi trường có nhiều biến động như hiện nay.

Quan hệ giữa kỹ thuật hành chính và hoạt động của cơ quan có thể hình dung theo sơ đồ sau:

Sơ đồ 2

Tác động qua lại giữa các yếu tố của kỹ thuật và kỹ năng điều hành với hoạt động chung của cơ quan, công sở.



IV. NHỮNG NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA KỸ THUẬT VÀ KỸ NĂNG HÀNH CHÍNH TRONG ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

1. Thiết kế và phân tích công việc

Trong số những vấn đề cơ bản của kỹ năng hành chính, việc thiết kế và phân tích công việc có một vai trò và vị trí rất quan trọng. Kết quả của hoạt động này sẽ cho phép xác lập trách nhiệm, yêu cầu về trình độ của từng vị trí công việc trong các công sở. Không làm tốt nhiệm vụ này, nhiều hoạt động của công sở sẽ bị ảnh hưởng. Từ việc quản lý các nguồn nhân lực, bố trí các phương tiện, cung cấp tài chính, đến việc ra các quyết định hành chính chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng không tốt việc nếu việc thiết kế công việc tùy tiện. Quá trình thiết kế và phân tích công việc gồm một số bước sau đây:

1.1. Thiết kế công việc

1.1.1. Khái niệm thiết kế công việc hiểu một cách đơn giản là phân chia các loại công việc lớn, nhỏ sao cho hợp lý. Đây là quá trình xác định nhiệm vụ cụ thể và trách nhiệm của cán bộ, công chức trong việc thi hành công vụ và tham gia các hoạt động của công sở nói chung. Quá trình này liên quan đến hoạt động thực tế của công sở. Thiết kế khác với quản lý công việc mà theo đó người ta áp dụng các quy định cần thiết dựa trên trách nhiệm để theo dõi công việc. Tuy nhiên, thiết kế khoa học thì quản lý công việc sẽ thuận lợi.

Một trong những ý nghĩa quan trọng của việc thiết kế

công việc là nó tạo khả năng chuyên môn hoá công việc trong các công sở. Nó quy định những công việc cụ thể mà cán bộ, công chức phải làm để thực hiện mục tiêu chung của công sở. Đây là cơ sở cần thiết để nghiên cứu các phương pháp giải quyết công việc trong thực tế. Điều này cũng liên quan đến việc rèn luyện kỹ năng trong công tác của cán bộ, công chức.

Các yêu cầu đối với nhiệm vụ thiết kế công việc là:

- *Phù hợp với mục tiêu của công sở và của từng đơn vị thực hiện công việc được đề ra.* Mỗi công sở khi hoạt động đều có mục tiêu của mình, trong đó các đơn vị cũng được xác định những mục tiêu cụ thể. Thiết kế công việc không thể không tính đến yêu cầu thực hiện các mục tiêu đó. Ví dụ, mục tiêu chung của các văn phòng Ủy ban nhân dân các cấp đều là tham mưu tổ chức công việc, phục vụ hậu cần cho Ủy ban hoạt động, làm đầu mối liên hệ cho cơ quan này. Tuy vậy, công việc đề ra cho phòng quản trị rất khác với các công việc của các bộ phận chuyên môn giúp việc Ủy ban nhân dân theo dõi các lĩnh vực trong quá trình quản lý xã hội ở địa phương. Cũng như vậy, công việc đề ra cho văn phòng các cơ quan Bộ không thể giống như công việc đề ra cho các vụ, cục chuyên môn thuộc Bộ đó.

- *Nội dung công việc phải rõ ràng.* Nhìn chung các công việc ở từng công sở khác nhau đều có những yêu cầu về nội dung khác nhau. Khi thiết kế công việc dù ở đâu cũng

phải chú ý đến tính rõ ràng của từng công việc, khả năng hoàn thành chúng trong thực tế. Ví dụ, một cơ quan có nhiệm vụ kiểm tra việc thu thuế trên địa bàn thì cần nghiên cứu xem có những việc gì phải làm và yêu cầu đối với các công việc đó ra sao? Nếu công việc không được quy định rõ ràng thì nhiệm vụ đặt ra sẽ không thể hoàn thành tốt, không thể kiểm tra được mức độ hoàn thành công việc. Ngoài ra, phải tính toán đến khả năng hoàn thành các công việc đó theo đúng thời gian quy định và bảo đảm các yêu cầu về chất lượng.

- *Mỗi công việc được thiết kế phải có ý nghĩa đối với toàn bộ nhiệm vụ chung của cơ quan, công sở.* Điều này có nghĩa là mỗi công việc được thiết kế, nếu được thực hiện đều phải mang một ý nghĩa nhất định góp phần vào việc hoàn thành nhiệm vụ chung của cơ quan, đơn vị. Các câu hỏi khi thiết kế công việc về mặt ý nghĩa của nó thường được nêu ra là:

+ Ý nghĩa của công việc so với mục tiêu chung của cơ quan là gì?

+ Ý nghĩa về mặt nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ thuật của công việc;

+ Ý nghĩa kinh tế - xã hội và các ý nghĩa khác?

Các ý nghĩa đó phản ánh mức độ ảnh hưởng của công việc đến hoạt động chung của cơ quan, công sở. Công việc càng có ý nghĩa quan trọng thì trách nhiệm càng lớn, càng phải quan tâm đầu tư để hoàn thành.

- *Tạo ra khả năng sáng tạo cho cán bộ, công chức khi giải quyết công việc.* Thiết kế công việc cần phải phù hợp với điều kiện thực tế và cho phép cán bộ, công chức có thể phát huy tính tự chủ của mình để hoàn thành công việc được giao. Chính vì vậy, không nên tạo ra những công việc quá phức tạp, quá sức cán bộ, công chức thuộc quyền, nhưng cũng không nên đơn giản quá. Vấn đề này liên quan đến cả việc quy định thời gian hợp lý và cách thức giải quyết đối với từng công việc. Có những công việc phải quy định cách thức cụ thể khi giải quyết, nhưng cũng có những công việc chỉ quy định các vấn đề tổng thể để cho cán bộ, công chức phát huy khả năng sáng tạo của mình khi thực hiện nhiệm vụ được giao.

- *Tạo được khả năng hợp tác khi giải quyết công việc.* Nhiều khi do thiếu khả năng hợp tác mà dẫn đến sự thất bại trong công việc. Vì vậy, thiết kế công việc cần chú ý để người thực hiện có điều kiện tìm sự hợp tác trong cũng như ngoài cơ quan. Điều kiện quan trọng của sự hợp tác là có khả năng mang lại lợi ích chung cho các bên khi tham gia, phù hợp với điều kiện của các đơn vị tham gia.

- *Có khả năng kiểm tra công việc một cách thuận lợi.* Khi đề ra công việc đồng thời phải tính đến khả năng kiểm tra việc hoàn thành công việc đó. Đây cũng là một chức năng quan trọng của quản lý. Muốn kiểm tra được công việc cần chú ý đến các biện pháp thu thập các thông tin

phản hồi, các phương pháp quan sát quá trình thực hiện công việc trong thực tế.

Các yêu cầu nói trên có quan hệ mật thiết với nhau và đều có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Chúng đòi hỏi phải có những kỹ năng nhất định khi thực hiện.

1.1.2. Các phương pháp thiết kế công việc

Để thiết kế các công việc một cách hợp lý, tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động quản lý, có thể áp dụng nhiều phương pháp khác nhau. Các phương pháp thiết kế công việc thường gặp là;

- *Thiết kế công việc theo dây chuyền.* Đây là cách thiết kế mà một nhiệm vụ được chia thành nhiều công việc có liên quan với nhau như một dây chuyền có nhiều mắt xích. Ví dụ, nhiệm vụ tuyển dụng cán bộ, công chức theo quy định của Nhà nước có thể chia thành nhiều công việc cụ thể để giao cho các bộ phận giải quyết:

- + Thông báo cho các đối tượng;
- + Xác định các tiêu chuẩn lựa chọn;
- + Tiếp nhận hồ sơ;
- + Tổ chức thi tuyển;
- + Công bố kết quả;

- *Thiết kế công việc theo nhóm.* Đây là cách thiết kế công việc mà khi đề ra đòi hỏi phải có một tập thể cùng tham gia thực hiện công việc, nhưng mỗi người trong nhóm chỉ thực hiện một phần công việc mà thôi. Ví dụ, việc đăng ký hộ tịch cho trẻ sơ sinh. Có thể tổ chức một trung tâm

thực hiện công việc này, có nhiều người cùng làm việc, ở đó, mỗi người chỉ đảm nhận một phần công việc đăng ký. Công việc này cũng có thể hình dung như một trung tâm y tế có nhiều người cùng khám sức khỏe cho một người và kết luận chỉ có thể có khi tất cả nhóm bác sĩ đã hoàn tất công việc.

- *Thiết kế công việc theo từng cá nhân.* Trong công sở có nhiều công việc có tính độc lập và có thể giao cho từng cá nhân phụ trách. Ví dụ như: việc xây dựng một văn bản không phức tạp lắm (báo cáo, tờ trình, chương trình công tác, v.v...), hoặc theo dõi việc thực hiện một dịch vụ hành chính...

Việc phân công công việc theo cá nhân là cần thiết và có lợi để phát huy năng lực cá nhân, nâng cao hiệu quả lao động trong công sở.

1.2. *Phân tích công việc*

1.2.1. *Khái niệm và mục đích*

Đây được hiểu là quá trình xem xét một cách toàn diện và có hệ thống nội dung của từng công việc đã được thiết kế để xác định một cách thức giải quyết tối ưu, nhằm mang lại hiệu quả cao cho hoạt động của công sở. Phân tích công việc là một khía cạnh quan trọng của kỹ thuật hành chính, phản ánh năng lực làm việc của các nhà quản lý.

Mục tiêu chung được đặt ra ở đây là nhằm xác định một cách cụ thể các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đang được tiến hành cũng như các kỹ năng, năng lực cần

có để hoàn thành công việc đó. Qua việc phân tích, công việc sẽ được định nghĩa một cách chính xác, trách nhiệm thực hiện sẽ được quy định cụ thể cùng với những yêu cầu và tiêu chuẩn cụ thể để thực hiện.

Khi phân tích công việc, người ta thường chú ý làm sáng tỏ tính chất của nội dung công việc được đề ra trong mối tương quan với chức năng, nhiệm vụ chung của cơ quan, công sở, xem xét những điều kiện vật chất và môi trường mà trong đó công việc sẽ được giải quyết, các yêu cầu về cán bộ cho công việc đề ra. Những yếu tố đó giúp cho nhà lãnh đạo, quản lý thấy được công việc cần được giải quyết theo phương thức nào, trên cơ sở nào để tổ chức thực hiện có hiệu quả.

Kết quả của việc phân tích các yếu tố kể trên đối với mọi công việc nhất định sẽ có nhiều ứng dụng thiết thực. Các ứng dụng nổi bật thường thấy là:

- Để lựa chọn cán bộ, công chức hợp lý và sắp xếp họ vào những vị trí cần thiết khi triển khai công việc;
- Để xác định các tiêu chuẩn cụ thể nhằm hoàn thành công việc;
- Để đánh giá ảnh hưởng của môi trường đối với công việc;
- Để phát hiện các yếu tố có thể làm hạn chế kết quả của công việc, loại bỏ các yêu cầu không cần thiết gây khó khăn cho quá trình tổ chức thực hiện công việc;
- Để xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng cán bộ,

công chức nhằm làm cho họ có khả năng thực hiện tốt nhất công việc được giao phó;

- Để đánh giá kết quả công việc sau khi đã hoàn tất.

1.2.2. Phương pháp tiến hành phân tích công việc

Muốn phân tích được mọi công việc, trước hết cần phải có một sự quan sát và nghiên cứu kỹ lưỡng đối với công việc. Kết quả của việc phân tích là xây dựng được một bản mô tả công việc với những tiêu chuẩn kết quả được ghi cụ thể cho từng nhiệm vụ. Bản mô tả này là cơ sở để giúp cho người quản lý công việc lựa chọn nhân viên phù hợp để giao việc chính xác và tạo điều kiện vật chất cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ đó.

Có thể sử dụng bản câu hỏi để thu thập thông tin phục vụ cho nhu cầu phân tích công việc. Các câu hỏi thường được sử dụng dưới hình thức sau:

- Công việc đặt ra đòi hỏi những kiến thức chuyên môn gì?

- Trình độ nào về chuyên môn sẽ phù hợp với công việc?

- Ai sẽ có thể đáp ứng nhu cầu công việc?

- Mức độ đáp ứng?

- Các điều kiện vật chất cần cho công việc?

- Yêu cầu thời gian?

- Vị trí công việc trong hoạt động chung của cơ quan?

- Những mối quan hệ cần xử lý để giải quyết tốt công việc?

- Các yêu cầu khác cho việc hoàn thành công việc là gì?

Ngoài ra, trong quá trình phân tích công việc cũng cần nắm vững chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và phạm vi được phép điều hành của cơ quan, công sở. Đồng thời, người có nhiệm vụ thực hiện việc phân tích phải nắm được đặc điểm công việc và những yếu tố về môi trường có khả năng tác động đến người được phân công thực hiện công việc, các quy định của luật pháp có liên quan, v.v..

Kết quả phân tích công việc là căn cứ để thực hiện việc phân công công việc trong công sở.

2. Phân công công việc

Dựa vào bộ máy tổ chức của công sở và các nội dung vừa được giới thiệu trên đây, có thể thực hiện được việc phân công khoa học đối với các nhiệm vụ của một công sở nhất định. Tuy nhiên, để phân công công việc được chính xác, phù hợp với đặc điểm hoạt động của từng cơ quan, ngoài những yếu tố đã nói trên, cần phải dựa trên những cơ sở có tính thực tế khác. Cần lưu ý rằng, khi nói đến đặc điểm hoạt động của mỗi cơ quan tức là muốn nhấn mạnh những tính chất nổi bật của nó đi kèm theo một điều gì đó cụ thể. Ví dụ, đặc điểm hoạt động của các cơ quan, cấp bộ hiện nay là yêu cầu quản lý nhà nước ngày một cao, trong khi đó, tính chất chủ quản đối với các ngành sản xuất ngày một giảm, tiến tới sẽ được xóa bỏ. Đặc điểm này cần phải được chú ý để phân công các công việc cho các bộ phận của một cơ quan bộ bảo đảm tính hợp lý cần thiết. Hoặc như đối với các trường đại

học công lập được xem là một công sở sự nghiệp, đang hoạt động với đặc điểm tính tự chủ ngày càng cao theo các quy định của pháp luật, đồng thời chúng cũng phải chịu trách nhiệm trước Nhà nước và trước xã hội về chất lượng đào tạo của mình. Từ đó, việc phân công công việc cho các bộ phận của nhà trường cần chú ý sao cho việc đào tạo có lợi nhất trên cả hai phương diện: chất lượng sinh viên ra trường cao và hiệu quả kinh tế trong đào tạo lớn. Bài toán này rõ ràng không đơn giản đối với bất cứ trường đại học nào do Nhà nước thành lập và cấp ngân sách hoạt động.

2.1. Các cơ sở của quá trình phân công công việc

Xét một cách chung nhất, có thể dựa trên những cơ sở sau đây để thực hiện việc phân công công việc trong các cơ quan, công sở.

2.1.1. Phân công theo vị trí pháp lý và thẩm quyền của toàn cơ quan và của từng đơn vị trong đó.

Khi vị trí pháp lý và thẩm quyền có sự khác nhau thì đặc điểm hoạt động và các nhiệm vụ được giao cũng thay đổi. Vì vậy, để tổ chức lao động trong một cơ quan được tốt, cần phải căn cứ vào vị trí pháp lý của cơ quan đó trong thực tế. Ví dụ như, việc phân công công việc trong một cơ quan cấp bộ rõ ràng không giống với ở Ủy ban nhân dân các cấp và cũng khác với một sở hay phòng chuyên môn. Trong một trường đại học, sự phân công của cấp quản lý trường cũng khác với sự phân công tại một khoa v.v.. Tại

Bộ Giáo dục và Đào tạo, có thể có một nhóm cán bộ được phân công để theo dõi hoạt động của các trường đại học trực thuộc, nhưng không thể phân công như vậy ở một sở giáo dục và đào tạo, vì nó sẽ không phù hợp với thẩm quyền của sở, cho dù tại địa phương của sở đó có nhiều trường đại học đang hoạt động. Ở phòng Giáo dục và đào tạo các huyện phải có cán bộ theo dõi việc thu và chi học phí của các trường phổ thông trong huyện, vì đây là một chính sách lớn cần quản lý cụ thể và thuộc quyền của huyện kiểm soát, nhưng ở cấp sở thì không nhất thiết phải có sự theo dõi công việc này.

2.1.2. Phân công theo khối lượng và tính chất của công việc

Sự phân công này phải thực hiện trên cơ sở kế hoạch công tác được duyệt, theo tính chất của mỗi loại công việc và theo yêu cầu thực hiện các công việc trong thực tế. Ở đây, yêu cầu đặt ra đối với người lãnh đạo cơ quan là phải nắm vững chương trình hoạt động của cơ quan, công sở; phải dựa vào kết quả của việc phân tích công việc để phân công công việc một cách hợp lý.

Khối lượng công việc và tính chất của chúng đòi hỏi phải có một sự tính toán khoa học để phân công hợp lý cho các nhóm, thậm chí cho từng cán bộ trong cơ quan, công sở. Một cán bộ khó có thể một lúc làm tốt nhiều công việc phức tạp. Cũng như trong một thời gian ngắn không nên phân công quá nhiều công việc cho cùng một người, thậm

chỉ cho một nhóm người, vì làm như vậy có thể có những việc sẽ bị bỏ qua do không đủ điều kiện hoàn thành tất cả.

2.1.3. Phân công công việc theo số lượng biên chế và cơ cấu tổ chức của cơ quan

Thiếu hay thừa biên chế so với công việc của cơ quan cần thực hiện đều gây khó khăn cho việc phân công công việc. Bên cạnh đó, nếu cơ cấu tổ chức của cơ quan không khoa học, chức năng chồng chéo lẫn nhau thì việc phân công các công việc trong quá trình quản lý cũng sẽ khó khăn. Vì vậy, một yêu cầu tất yếu là phải tính đủ biên chế cho công việc, đồng thời, phải tìm các biện pháp để hoàn thiện cơ cấu tổ chức của cơ quan.

Theo kinh nghiệm của người Nhật, tổ chức bộ máy và phân phối các chức năng nghiệp vụ trong đó cần chú ý đến một số vấn đề như:

- Mục đích và nhiệm vụ mà đơn vị phải hoàn thành cần được chỉ ra một cách rõ ràng;
- Chọn lựa kỹ lưỡng các cán bộ cho đơn vị, họ phải hội tụ đủ các điều kiện để làm tròn nhiệm vụ được giao;
- Chức năng và trách nhiệm được giao phải tương đương;
- Chú ý đến các công việc chính yếu;
- Tìm cách phát huy được năng lực của cán bộ, nhân viên trong đơn vị;
- Phân công công việc công bằng;
- Không nên quá chi ly khi phân chia công việc;

2.2. Các kiểu phân công công việc

2.2.1. Phân công theo các lĩnh vực được chuyên môn hóa

Trên một mức độ cần thiết, chuyên môn hóa là phương pháp tất yếu để cán bộ đi sâu vào công việc và có được thói quen nghề nghiệp tốt. Từ đó, sẽ có khả năng nâng cao được năng suất lao động. Tuy nhiên, việc chuyên môn hóa cán bộ không có nghĩa là cán bộ không cần hiểu biết rộng. Trái lại, muốn chuyên môn hóa tốt thì phải hiểu biết rộng. Quá nhấn mạnh một chiều việc chuyên môn hóa sẽ dẫn tới sự phiến diện. Nhưng nếu bỏ qua chuyên môn mà phân công tùy tiện thì chất lượng công việc sẽ có nhiều khả năng không hoàn thành như chúng ta mong muốn. Ví dụ, nếu không có trình độ chuyên môn về công tác thanh tra mà được giao nhiệm vụ tổ chức một cuộc thanh tra, hơn nữa, lại là thanh tra có tính chuyên môn như thanh tra tài chính, thanh tra y tế chẳng hạn, thì chắc chắn kết quả sẽ hết sức hạn chế, thậm chí công việc có thể mắc sai lầm. Đồng thời với kiến thức chuyên môn về thanh tra, cán bộ được giao nhiệm vụ làm công tác thanh tra trong bộ máy quản lý nhà nước cũng cần phải hiểu biết các kiến thức về quản lý nhà nước, về pháp luật, v.v.. Cần nhấn mạnh rằng, kiến thức chuyên môn và các kiến thức chung luôn luôn có tác động bổ sung cho nhau, cùng nâng cao hiểu biết chung và bản lĩnh của các nhà quản lý. Kinh nghiệm thực tế cho thấy, để có được một chuyên môn sâu nhằm

thực hiện tốt một nhiệm vụ được giao, các nhà chuyên môn đều chú ý trang bị cho mình những kiến thức rộng. Hiếm có nhà quản lý nào chỉ có những kiến thức chuyên môn sâu đơn thuần mà có thể thành đạt trong quản lý. dẫu rằng, chuyên môn hóa là điều có tính bắt buộc để tổ chức công việc và phân công cán bộ.

Trong thời đại khoa học, công nghệ phát triển như vũ bão hiện nay thì chuyên môn hóa công việc không chỉ xuất hiện ở trong lĩnh vực sản xuất vật chất mà trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong lĩnh vực quản lý, chuyên môn hóa cũng có yêu cầu riêng của mình. Lịch sử phát triển của xã hội hiện nay đang ngày càng chứng tỏ rằng, khi khoa học, công nghệ phát triển cao thì tính "chuyên môn" của cán bộ sẽ mang lại hiệu quả lớn.

2.2.2. Phân công theo các tiêu chuẩn và định mức cụ thể

Mọi phương thức làm việc dù tiên tiến đến đâu cũng đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn và định mức để phân công và đánh giá kết quả của quá trình áp dụng nó vào thực tiễn. Tiêu chuẩn càng rõ ràng thì càng thuận lợi khi phân công công tác. Nên tránh cách làm việc chung chung trước công việc và việc đánh giá kết quả làm việc chỉ theo cảm tính. Nếu không công khai rõ ràng thì không thể đánh giá được kết quả.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn để làm chỗ dựa cho việc phân công công tác cần chú ý cả hai loại tiêu chuẩn: chất

lượng và số lượng. Ví dụ, ban hành được nhiều văn bản là quan trọng, nhưng nếu văn bản không có chất lượng thì nhiều khi văn bản sẽ là trở ngại tiềm ẩn và gây ảnh hưởng không tốt cho quản lý nhà nước.

Các tiêu chuẩn cũng như các định mức phải xây dựng sao cho có thể khuyến khích cán bộ, công chức làm việc khi được giao nhiệm vụ.

2.2.3. Phân công trên cơ sở trách nhiệm được giao và năng lực cán bộ, công chức

Khi phân công công việc nếu không tính đến năng lực thực sự của cán bộ, công chức trong cơ quan thì đó sẽ là nguyên nhân đầu tiên dẫn đến hiệu quả thấp trong công tác. Vì vậy, cùng với việc phân công phải chỉ rõ trách nhiệm của từng cá nhân, từng bộ phận. Có nhiều loại trách nhiệm: trách nhiệm pháp lý, trách nhiệm tổ chức, kiểm tra, v.v., và cán bộ, công chức được phân công trước hết phải tự xác nhận khả năng đảm nhiệm công việc cụ thể.

Tuy nhiên, cũng cần phải tạo điều kiện để cán bộ có thể tiến bộ qua công việc được giao. Giao việc cho một người hay một nhóm người phải dựa trên nguyên tắc phù hợp, có nghĩa là phải nhìn trước khả năng của họ trên nhiều mặt: khả năng trước mắt, khả năng lâu dài, yêu cầu công việc đặt ra và mục tiêu cuối cùng cần đạt tới. Nếu mục tiêu là để bồi dưỡng cán bộ, công chức thì khi phân công công việc cho họ phải tính đến mục tiêu lâu dài, phương hướng bồi dưỡng, v.v..

Cần lưu ý rằng, việc phân công trong bộ máy quản lý của ta hiện nay còn nhiều điều chưa hợp lý, chồng chéo về chức năng và không ít trường hợp còn chưa tính hết khả năng của cán bộ thuộc quyền. Cần khắc phục tình trạng vừa thiếu khoa học vừa lãng phí khi sử dụng cán bộ, đồng thời trách nhiệm của cán bộ lại không rõ ràng.

2.2.4. Phân công theo nhóm

Kiểu phân chia này nếu thực hiện tốt sẽ tạo ra sự đoàn kết trong công sở, đồng thời sẽ tăng thêm tiềm lực nội bộ cho cơ quan, công sở. Có thể có trường hợp cán bộ, công chức có trình độ chuyên môn cao, nhưng không phải bao giờ họ cũng có khả năng hợp tác thuận lợi với đồng nghiệp. Sự hợp tác lệ thuộc không chỉ vào trình độ cán bộ, công chức mà cả vào nhận thức của mỗi người, vào nội dung công việc, vào sự phân công công việc. Nó cũng lệ thuộc vào việc cán bộ, công chức có thể thay thế lẫn nhau, có thể tập hợp được để giải quyết một nhiệm vụ cụ thể nào đó khi cần thiết hay không. Điều này sẽ bảo đảm cho công việc không bị gián đoạn trước những tình thế đột biến rất thường gặp trong thực tế. Cần nhấn mạnh rằng, không một cá nhân nào, không một nhóm riêng lẻ nào có thể hoàn thành tốt mọi công việc từ khi khởi đầu đến khi kết thúc. Vì vậy, hợp tác là một quy luật để bảo đảm cho công việc thành công, bảo đảm cho hoạt động của công sở giữ được thăng bằng.

Khi phân công cán bộ và tạo thành một nhóm công tác

với nhau, cần chứng minh rằng, mỗi cá nhân trong nhóm lệ thuộc vào nhóm do công việc được giao, nhưng họ đều có những nét đặc thù riêng của mình. Người lãnh đạo quản lý cần biết rõ các đặc thù đó để phân công hợp lý, tạo cơ hội cho tinh thần tập thể phát triển. Đó có thể là đặc điểm về tâm sinh lý, về khả năng tư duy, về sức khỏe giới tính, v.v.. Tạo ra các nhóm làm việc tốt có ý nghĩa rất quan trọng trong thực tế.

Khi vận dụng những nguyên tắc và các kiểu phân chia nói trên cần nhìn nhận chúng trong mối quan hệ chặt chẽ với nhau và phải tính đến những điều kiện cụ thể.

2.2.5. Phân công theo địa bàn hoạt động

Công việc của các công sở có thể phân công dựa trên địa bàn hoạt động của nó bởi lẽ các công sở hành chính thường hoạt động theo một địa bàn được giới hạn cụ thể. Chẳng hạn như, công tác thi đua khen thưởng của một ngành có thể phân công theo dõi theo từng vùng địa lý cho thuận lợi khi đánh giá. Hoặc việc quản lý hộ khẩu của một địa phương cũng có thể phân chia theo từng khu vực nhất định...

3. Tổ chức điều hành công việc

3.1. Khái niệm

Có rất nhiều câu hỏi được đặt ra trong quá trình điều hành công việc của các nhà lãnh đạo, quản lý một cơ quan, một tổ chức. Ví dụ: sự hiểu biết, hành vi của những thủ trưởng và ảnh hưởng của họ đối với những người thuộc

quyền điều hành? Các quan hệ giao tiếp có vai trò như thế nào trong quá trình điều hành công việc của một cơ quan, công sở? Các yếu tố nào trong tổ chức, công sở thực sự ảnh hưởng đến kết quả của việc điều hành đó? v. v.. Tuy vậy, không phải câu hỏi nào đặt ra cũng đều liên quan trực tiếp đến kỹ thuật và nghiệp vụ hành chính. Do thực tế điều hành cơ quan, công sở, có những vấn đề thực ra chỉ liên quan một cách gián tiếp. Chẳng hạn như, cơ quan, công sở bố trí phân tán, thiếu phương tiện liên lạc và giao thông không thuận lợi sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến điều hành công việc của một cơ quan trực thuộc. Tuy nhiên, ở góc độ nào đó nó cũng gián tiếp thúc đẩy sự độc lập sáng tạo của cấp dưới. Trong khi đó, truyền thống văn hóa, tập quán xã hội chỉ gián tiếp ảnh hưởng đến kết quả của việc điều hành vì nó phải thông qua nhận thức của những con người cụ thể mặc dù truyền thống này cũng rất quan trọng.

Điều hành công việc được hiểu một cách đơn giản là phải bảo đảm cho công việc được thực hiện tốt nhất. Công việc đã phân công phải được tiếp nhận chính xác và triển khai kịp thời, thống nhất trong sự hợp tác chặt chẽ giữa các đơn vị của cơ quan như đã nói ở trên. Trong quá trình điều hành công việc, ở tất cả các cấp bậc khác nhau trong một cơ quan, công sở đều có các quan hệ công tác. Các quan hệ đó phải được chi phối sao cho chúng đều có liên quan đến kết quả cuối cùng của quá trình quản lý. Điều hành còn có nghĩa là tác động một cách đúng đắn vào toàn

bộ hoặc một khâu cần thiết nào đó, để khuyến khích cán bộ làm việc nhằm mang lại lợi ích chung cho toàn cơ quan.

3.2. Nguyên tắc điều hành

Có nhiều phương pháp khác nhau có thể áp dụng để thực hiện việc điều hành công việc của công sở. Tuy nhiên, mọi cách thức điều hành đều phải dựa trên những nguyên tắc chung, đó là:

3.2.1. Mệnh lệnh điều hành phải thống nhất, phù hợp với thực tế

Trước một nhiệm vụ nào đó, nếu có nhiều mệnh lệnh điều hành không thống nhất cùng tác động thì cấp dưới sẽ không biết cần phải định hướng như thế nào để thực hiện nhiệm vụ. Các mệnh lệnh trái ngược nhau sẽ không cho phép phối hợp hành động một cách thuận lợi. Chính vì vậy, mệnh lệnh điều hành phải thống nhất, có tính hệ thống.

Việc điều hành công việc thường được hỗ trợ bởi hàng loạt các quyền lực khác nhau, theo đó, các mệnh lệnh điều hành có thể được ban hành dưới nhiều hình thức. Có thể theo các quy chế do luật pháp xác định cho người lãnh đạo, quản lý, hoặc cũng có thể theo yêu cầu thực tế và không bị các cơ chế chung ràng buộc một cách chặt chẽ. Nhưng dù được ban hành như thế nào thì các mệnh lệnh cũng đòi hỏi phải có sự tuân thủ để bảo đảm cho cơ quan hoạt động một cách bình thường. Muốn vậy, các mệnh lệnh đó vừa phải đúng đắn, vừa phải nhất quán.

Cần phải đặc biệt chú ý đến các mệnh lệnh do các cơ quan quyền lực cấp dưới (của cùng một hệ thống) ban hành sao cho chúng phù hợp với mệnh lệnh do cơ quan cấp trên ban ra. Khi giao quyền lực cho một bộ phận nào đó cần có những quy định để thống nhất việc điều hành chung. Cần nhấn mạnh rằng, các mệnh lệnh điều hành không thống nhất không chỉ làm cho việc thực hiện công việc gặp khó khăn, mà chúng còn làm cho cấp dưới mất đi sự tin tưởng vào khả năng điều hành của cấp trên.

3.2.2. Mọi mệnh lệnh đều phải được truyền đạt kịp thời, chính xác

Một trong những yêu cầu quan trọng khi ban hành mệnh lệnh điều hành là phải làm thế nào để cấp dưới hiểu được mục đích công việc được giao, có trách nhiệm và phấn khởi thi hành nhiệm vụ. Điều này liên quan đến cách thức truyền đạt các mệnh lệnh đó có kịp thời và chính xác hay không. Có nhiều nguyên nhân có thể làm cho việc truyền đạt mệnh lệnh điều hành không kịp thời và thiếu chính xác. Chẳng hạn như do hệ thống thông tin trong công sở không được quan tâm xây dựng tốt, do việc soạn thảo các văn bản để truyền đạt không chuẩn mực v.v.. Vì vậy, các cơ quan cần chú ý để hoàn thiện hệ thống thông tin của mình, khắc phục những hạn chế trong soạn thảo văn bản, quy định trách nhiệm cụ thể cho việc truyền đạt các quyết định quản lý, tránh tình trạng quan liêu, hình thức.

Ngoài ra, cần chú ý đến hình thức truyền đạt các mệnh lệnh sao cho thích hợp. Có mệnh lệnh chỉ cần truyền đạt bằng lời nói nếu nội dung cần truyền đạt đơn giản, nhưng cũng có nhiều trường hợp phải dùng văn bản để ban hành mệnh lệnh. Đó là khi người lãnh đạo cần truyền đạt cho cấp dưới những nội dung phức tạp, đòi hỏi sự chính xác cao, có tính quy phạm và phải được hiểu thống nhất, hoặc khi cần xác định một trách nhiệm pháp lý rõ ràng trước một công việc có ý nghĩa quan trọng. Truyền đạt mệnh lệnh bằng văn bản cũng thường được áp dụng khi công việc cần sự tham gia của nhiều bộ phận, phạm vi thực hiện của mệnh lệnh rộng không thuận lợi cho việc truyền đạt bằng lời nói. Văn bản cũng là phương tiện để giữ lại lâu dài nội dung các mệnh lệnh đã ban hành, phục vụ cho việc kiểm tra, đối chiếu về sau.

Chất lượng của một mệnh lệnh khi ban hành lệ thuộc vào nhiều điều kiện cụ thể. Có thể nêu lên một số điều kiện được nhiều người thừa nhận như sau:

- Nội dung của mệnh lệnh liên quan đến lợi ích thực sự của các thành viên trong tổ chức, cơ quan và khi nó được thực hiện thành công sẽ làm cho nhiều người phấn khởi;
- Có tính khả thi, nghĩa là nội dung của mệnh lệnh có thể thực hiện được theo năng lực, quyền hạn, thời gian và các điều kiện vật chất cho phép;
- Đúng với pháp luật, quy chế cho phép;
- Có tính thực tế, nghĩa là có căn cứ, theo đúng kế hoạch đã được xem xét cẩn thận;

- Được giải thích rõ ràng, cụ thể về phương thức thực hiện, thời gian hoàn thành.

3.2.3. Phải bảo đảm sự hài hòa và có thể hỗ trợ cho nhau trong khuôn khổ mục tiêu chung của cơ quan, công sở

Đây là nguyên tắc không những chỉ liên quan đến quá trình điều hành, mà còn chi phối sự thống nhất của một cơ quan, một tổ chức trong quá trình phát triển. Vì các mục tiêu đặt ra không phải bao giờ cũng dễ dàng thống nhất, cho nên để thực hiện nguyên tắc này cần có sự bàn bạc. Khi xác định các mục tiêu, người lãnh đạo, quản lý vừa phải có đủ uy quyền cần thiết, vừa phải có đủ các thông tin. Đối với cấp dưới, khi thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu đề ra phải có tinh thần kỷ luật. Mọi đơn vị thành viên của một tổ chức đều có quyền đóng góp sáng kiến để thực hiện mục tiêu, nhưng phải trong khuôn khổ mục tiêu chung và tôn trọng mục tiêu của đơn vị khác. Ở đây, điều quan trọng là phải có chương trình hành động thống nhất.

3.2.4. Thủ tục áp dụng trong quá trình điều hành phải rõ ràng, dễ áp dụng

Thủ tục là phương tiện giúp cho việc điều hành được thống nhất theo những quy trình cần thiết. Không có thủ tục thì việc điều hành công việc dễ tùy tiện, nhất là trong những cơ quan có nhiều cấp bậc hành chính. Tuy nhiên, cũng không nên quá câu nệ thủ tục để dẫn đến tình trạng công việc không được giải quyết thuận lợi, thậm chí bị

chậm trễ. Thủ tục điều hành cần được đề ra một cách khoa học và phù hợp với thực tế hoạt động của cơ quan, công sở. Ví dụ, thủ tục kiểm tra việc ban hành các quyết định hành chính ở một số Bộ không nên áp dụng máy móc cho một sở ở địa phương, mặc dù, Bộ và sở cùng một ngành chuyên môn. Dù ở cấp nào thì thủ tục để điều hành công việc đều phải hết sức rõ ràng. Thủ tục điều hành công việc trong các cơ quan, công sở liên quan chặt chẽ với thủ tục hành chính nói chung được luật pháp quy định. Chính vì thế, các công sở cần chú ý đơn giản hóa các thủ tục điều hành theo yêu cầu của việc cải cách thủ tục hành chính.

3.2.5. Tránh vi phạm thẩm quyền

Vi phạm thẩm quyền sẽ dẫn đến sự rối loạn trong điều hành công việc. Trật tự quyền hạn của các cấp từ trên xuống dưới phải được tôn trọng và không có sự lạm quyền, đó là một nguyên tắc quan trọng bảo đảm cho sự điều hành thông suốt.

Cần chú ý rằng, các nguyên tắc trên đây của việc điều hành có ảnh hưởng lẫn nhau trong quá trình tổ chức hoạt động của một cơ quan, một tổ chức. Vì vậy, việc vận dụng chúng, phải vừa cụ thể, vừa linh hoạt. Có như vậy, việc điều hành hoạt động của cơ quan mới có thể mang lại kết quả mong muốn.

Ngoài ra, cũng có thể xem như là một nguyên tắc trong điều hành, đặc biệt trong tình hình hiện nay, đó là *tính*

dân chủ. Điều hành theo nguyên tắc này có nghĩa là trong khi bảo đảm cho các quyền hạn được sử dụng đúng đắn, cần tạo ra không khí dân chủ, động viên được mọi người tham gia vào công việc chung. Thực hiện tốt nguyên tắc này sẽ góp phần giảm bớt những mâu thuẫn và bất đồng trong cơ quan, công sở khi thực hiện các nhiệm vụ được đề ra. Lòng mong muốn tham gia vào việc đưa ra các quyết định điều hành có thể xem là sở thích vốn có của nhiều người và cần được khích lệ. Để khích lệ lòng mong muốn đó cần có một thái độ cầu thị, một sự dân chủ trong cơ quan, công sở.

Tuy nhiên, cũng có quan điểm cho rằng, nếu để cho mọi người cùng tham gia điều hành công việc thì sẽ dẫn đến hạn chế quyền của người lãnh đạo, quản lý. Nó làm cho cơ quan, công sở không thể kiểm soát nổi, làm lãng phí thời gian và do đó làm hạn chế hiệu quả của việc điều hành. Trên thực tế cũng không hẳn như vậy, vì nếu một quyết định đưa ra mà không được sự ủng hộ của mọi người thì hiệu quả của quá trình điều hành sẽ thấp. Vấn đề đặt ra là phải có sự nghiên cứu, lựa chọn để vừa tạo ra được sự tham gia của mọi người vào quá trình điều hành công việc, vừa bảo đảm đúng quyền hạn của người lãnh đạo, quản lý.

4. Xây dựng các quy chế làm việc

4.1. Khái niệm và yêu cầu

Quy chế là văn bản được xây dựng nhằm quy định

cụ thể các quyền và nghĩa vụ của những người giữ chức vụ phải làm, quan hệ làm việc trong cơ quan khi giải quyết một công việc nhất định; trách nhiệm của mỗi cán bộ, mỗi bộ phận trong cơ quan, công sở; cách thức phối hợp để hoạt động có hiệu quả; tiêu chuẩn để đánh giá công việc, v.v..

Khi xây dựng quy chế cần chú ý các quy định, trong đó thường có hai loại khác nhau: một loại mang tính quy phạm chung và một loại là những quy định có tính chất cá biệt.

Các quy định mang tính chất quy phạm chung được áp dụng cho toàn bộ các cơ quan trong bộ máy nhà nước khi quản lý công việc chuyên môn theo thẩm quyền của các chức vụ tương ứng. Đó là những quy định thường gặp khi giải quyết nhiệm vụ phải thực hiện các biện pháp hành chính như tuyển cán bộ, công chức, xếp ngạch lương, tài vụ, kế toán, thống kê, v.v, và những bảo đảm đối với từng loại công việc. Có quy chế cán bộ, công chức cho tất cả các ngành và cũng có quy chế dành cho công chức từng ngành riêng biệt.

Các quy định mang tính cá biệt nhằm đề ra những yêu cầu theo tính đặc thù của mỗi cơ quan hay tổ chức trong đó. Ví dụ, quy định về cách lấy cung đối với tội phạm của ngành công an; quy định đối với ngành nghề độc hại, v. v..

Về trách nhiệm của cán bộ, công chức quy định trong quy chế của cơ quan cũng thường¹² được chia làm ba loại:

trách nhiệm của cán bộ lãnh đạo, của cán bộ chuyên môn nghiệp vụ và các bộ phận phục vụ.

Thực tế cho thấy, ở những nơi quy chế được xây dựng tốt, nghĩa là có các quy định cụ thể, phù hợp với thực tế, với thẩm quyền được giao, thì ở đó việc điều hành có nhiều thuận lợi. Trái lại, ở các cơ quan, công sở không có quy chế hoặc quy chế xây dựng qua loa, thì ở đó, việc tổ chức điều hành công việc luôn gặp khó khăn, kém hiệu quả.

Khi đã có quy chế tốt, mỗi cán bộ, công chức trong cơ quan sẽ xác định rõ nội dung công việc mình phải làm, trách nhiệm và yêu cầu đối với công việc và đối với bản thân để phấn đấu thực hiện tốt. Từ đó, năng suất lao động, quản lý sẽ được nâng cao hơn.

4.2. Phương pháp xây dựng quy chế

Xây dựng quy chế cũng như soạn thảo một văn bản nói chung, cần tuân theo một quy trình khoa học.

Trước hết, cần xác định phạm vi điều chỉnh của quy chế và thẩm quyền ban hành. Quy chế dự kiến xây dựng sẽ điều chỉnh các đối tượng nào và ai sẽ ban hành quy chế? Có trường hợp quy chế phải do cơ quan quản lý cấp trên ban hành. Cũng có trường hợp quy chế được ban hành nội bộ.

Sau đó, cần xây dựng các khung điều chỉnh cụ thể, cách điều chỉnh, các điều kiện thực hiện quy chế cần rõ ràng, thuận lợi cho việc kiểm tra. Thủ trưởng đơn vị trực thuộc phải chịu trách nhiệm theo dõi hoạt động trong đơn vị mình và chịu trách nhiệm trước lãnh đạo cơ quan.

Quy chế cần được thảo luận dân chủ trong toàn cơ quan để mọi người tham gia tạo ra được sự thống nhất trong nhận thức cũng như trong thực hiện. Về hình thức, quy chế thường được xây dựng thành các điều khoản. Quy chế cần được phê duyệt và ban hành kèm theo một văn bản quy phạm đúng thẩm quyền.

5. Xây dựng kế hoạch và làm việc theo kế hoạch

5.1. Khái niệm và yêu cầu

Có nhiều người không đánh giá hết tầm quan trọng của việc lập kế hoạch và thực hiện quản lý cơ quan, công sở theo kế hoạch. Không thể tổ chức công việc của cơ quan, công sở một cách nền nếp nếu không có kế hoạch khoa học. Đây là sự xác định các mục tiêu cụ thể cần đạt được và những bước đi cần thiết để đạt đến các mục tiêu đó.

Kế hoạch là một loại chương trình công tác, là phương án tổ chức các công việc trong quá trình hoạt động của cơ quan, công sở. Vì thế, kế hoạch công tác cần bảo đảm được các yếu tố sau: cụ thể, thiết thực, kịp thời, phù hợp với năng lực cán bộ, với mục tiêu hoạt động của cơ quan, có sự thống nhất giữa các biện pháp thực hiện và có tính khả thi.

Đề cao công tác lập kế hoạch là một đặc trưng quan trọng của quản lý hiện đại. Nó giúp các nhà lãnh đạo, quản lý giảm đến mức tối đa các bất trắc, tập trung lực lượng để thực hiện tốt các mục tiêu đã định và kiểm tra hoạt động của cơ quan, công sở một cách thuận lợi, có căn cứ.

5.2. Phương pháp xây dựng kế hoạch

Để xây dựng kế hoạch cần phải qua nhiều bước. Những bước thường gặp nhất là:

- *Thứ nhất*, thu thập đầy đủ các dữ liệu cho công việc dự định sẽ làm hoặc cho toàn bộ các hoạt động của cơ quan, công sở, từ đó đưa ra những nhận định ban đầu về kế hoạch;

- *Thứ hai*, thảo luận và thu thập ý kiến của các cán bộ, công chức liên quan để hình thành kế hoạch; xác định mục tiêu, các vấn đề cần thiết phải giải quyết để thực hiện kế hoạch, các phương án hành động;

- *Thứ ba*, thông qua kế hoạch.

Kế hoạch càng được sự nhất trí cao trong cơ quan thì càng có khả năng thực hiện thành công. Vì vậy, các bước nói trên cần phải phối hợp chặt chẽ nhằm bảo đảm cho mỗi kế hoạch khi được thông qua đều được mọi người quan tâm thực hiện tốt.

Có nhiều loại kế hoạch cho một cơ quan: kế hoạch chiến lược, kế hoạch nghiệp vụ, v.v.. Kế hoạch chiến lược xác định những mục tiêu cơ bản và cách thức tối ưu để đạt được những mục tiêu đó. Kế hoạch nghiệp vụ là kế hoạch nhằm gia tăng hiệu quả hoạt động của cơ quan và của các đơn vị trong đó. Loại kế hoạch này đôi khi chỉ liên quan đến một vài lĩnh vực cụ thể.

Sở dĩ phải xây dựng kế hoạch chiến lược cho hoạt động của một cơ quan, một tổ chức là vì trong nhiều trường hợp,

thiếu loại kế hoạch này, cơ quan, tổ chức có thể mất phương hướng hoạt động. Hơn nữa, do sự phát triển của khoa học công nghệ, của kinh tế và xã hội mà có thể có nhiều nhân tố cùng tác động vào hoạt động và sự phát triển của một cơ quan, một tổ chức. Điều này buộc các nhà lãnh đạo, quản lý phải nhìn xa trông rộng, phải lường trước mọi biến đổi có thể có trong một kế hoạch có tính chiến lược để điều hành công việc tốt nhất.

Kế hoạch chiến lược sẽ cho phép việc tính toán để đầu tư toàn diện nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động của cơ quan. Trong giai đoạn hiện nay, khi xây dựng kế hoạch chiến lược không thể không chú ý đầu tư thỏa đáng về con người, về cơ sở vật chất với các thiết bị hiện đại cho hoạt động của các cơ quan, công sở. Tuy nhiên, không thể đầu tư tùy tiện vì sẽ tốn kém mà có thể không mang lại hiệu quả mong muốn.

Khi xây dựng kế hoạch chiến lược, quan trọng nhất là xác định mục tiêu cuối cùng mà tất cả các hoạt động của một cơ quan đều nhằm đạt tới trong một thời hạn nhất định. Nếu cơ quan lớn thì các hoạt động của nó rất đa dạng, trong đó có những hoạt động chỉ ảnh hưởng gián tiếp đến mục tiêu chung. Cũng có thể xác định mục tiêu theo từng loại hoạt động hoặc từng lĩnh vực như: mục tiêu kinh tế, mục tiêu xã hội, v.v.. Nếu giữa các mục tiêu có sự mâu thuẫn thì khi xây dựng kế hoạch chiến lược phải có sự điều hòa thỏa đáng.

Kế hoạch nghiệp vụ cần được xây dựng một cách chi tiết, gắn liền với nhiệm vụ cụ thể của từng đơn vị trong cơ quan, công sở. Loại kế hoạch này cần phải trả lời được một số câu hỏi cơ bản như:

- Kế hoạch về việc gì? Mục tiêu đặt ra chính xác chưa?
- Tại sao lại cần có kế hoạch cho việc này?
- Ai thực hiện? Thực hiện ở đâu? Năng lực của người thực hiện? Quyền hạn và trách nhiệm của người thực hiện?
- Khi nào hoàn thành? Thời gian hoàn thành đã quy định hợp lý chưa?
- Cách thực hiện như thế nào? Cách thức như vậy đã bảo đảm chưa?

Trả lời được những câu hỏi trên thì kế hoạch sẽ có tính hiện thực.

6. Tổ chức và điều hành các cuộc họp

Trong hoạt động của các cơ quan, công sở việc tổ chức và điều hành có hiệu quả các cuộc họp có một vai trò rất quan trọng.

Về mục đích, các cuộc họp thường không phải lúc nào cũng giống nhau. Do vậy, muốn có kết quả, mỗi cuộc họp đều phải được xác định mục đích thật rõ ràng.

Dưới đây là một số vấn đề kỹ thuật cần chú ý khi tổ chức và điều hành các cuộc họp:

- Không nên tổ chức các cuộc họp với nội dung nghèo nàn, không cần thiết. Những cuộc họp như vậy sẽ làm lãng phí thời gian của người họp và tạo nên sự ỷ lại của người lãnh đạo, quản lý.

- Cuộc họp cần được tổ chức với một cơ cấu hợp lý về thành phần tham dự. Việc triệu tập thành phần tham dự không thích hợp có thể làm cho chất lượng cuộc họp bị hạ thấp, đồng thời cũng sẽ gây tốn kém vô ích.

- Chuẩn bị cơ sở vật chất cần thiết cho cuộc họp. Yếu tố này góp phần không nhỏ cho thành công của cuộc họp. Ở đây cần chú ý đầy đủ các yếu tố như: chỗ ngồi, chỗ họp nhóm, chỗ nghỉ giải lao, các phương tiện truyền tin, v.v..

- Chuẩn bị tốt chương trình nghị sự, bài phát biểu cho lãnh đạo.

- Chuẩn bị chu đáo các văn bản cần thông qua tại cuộc họp và các tài liệu cần thiết khác. Đây là vấn đề quan trọng, vì nó liên quan đến việc thực hiện các nhiệm vụ do cuộc họp đề ra.

- Nắm vững những yêu cầu chính trong quá trình thảo luận tại cuộc họp để không đi xa trọng tâm đã đề ra.

- Bảo đảm về thời gian cho cuộc họp.

- Lập biên bản đầy đủ cho cuộc họp và giải quyết tốt các vấn đề sau cuộc họp.

Kết quả của một cuộc họp là sự tổng hợp của nhiều yếu tố, trong đó kỹ năng điều hành của người điều khiển có một vai trò quan trọng.

7. Kiểm tra, kiểm soát công việc

7.1. Mục tiêu

Kiểm tra là một biện pháp tất yếu của quá trình tổ chức, điều hành hoạt động của cơ quan, công sở. Thậm chí,

đây là một biện pháp hết sức quan trọng. Nếu kiểm tra tốt, việc điều hành sẽ có thể ngăn ngừa được các sai lầm. Người lãnh đạo, quản lý có thể phát hiện kịp thời những chỗ không phù hợp trong kế hoạch để điều chỉnh kịp thời. Trong kiểm tra, ngoài nhiệm vụ phát hiện sai lầm còn có mục tiêu đánh giá kết quả, chỉ dẫn cho hoạt động của cơ quan, công sở được thực hiện đúng hướng.

Để kiểm soát được công việc một cách thường xuyên, người lãnh đạo, quản lý cần có một hệ thống tiếp nhận thông tin chính xác về công việc điều hành. Đồng thời, cũng cần có một quyền hành nhất định tương ứng với nhiệm vụ được giao. Đôi khi quyền kiểm tra, kiểm soát công việc không được đặt ra một cách riêng biệt mà nó được xác định gắn liền với quyền điều hành, chỉ huy trong từng phạm vi nhất định.

Chú ý rằng đây là một quá trình. Quá trình này gắn liền với việc hoạch định, tổ chức và chỉ đạo công việc.

7.2. Nội dung

Nội dung của việc kiểm tra, kiểm soát hoạt động của các cơ quan, công sở có thể nêu lên ở một số khía cạnh cụ thể sau đây:

- Kiểm tra việc sử dụng, bố trí nhân lực;
- Kiểm tra việc sử dụng ngân sách;
- Kiểm tra việc sử dụng các phương tiện làm việc của cơ quan công sở;
- Kiểm tra quá trình giải quyết công việc hàng ngày theo mục tiêu, kế hoạch đã được thông qua.

Kiểm tra là công việc thường xuyên của người lãnh đạo, quản lý. Tuy nhiên, trong quá trình điều hành hoạt động của các cơ quan, công sở có những khi phải áp dụng việc kiểm tra toàn diện mang tính chiến lược, nhưng cũng có khi chỉ áp dụng biện pháp kiểm tra thông thường mang tính chiến thuật.

Kiểm tra toàn diện là loại kiểm tra mà trong đó người lãnh đạo, quản lý phải căn cứ vào sự thay đổi của môi trường bên ngoài, của thực tế phát triển cơ quan, công sở để đánh giá lại các mục tiêu kế hoạch đã đề ra trước đây, xem xét tính hơn thiệt của những mục tiêu đó mà có những điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Điều này đặc biệt quan trọng đối với người lãnh đạo có vị trí cao.

Kiểm tra thông thường là để so sánh, xem xét quá trình thực hiện các nhiệm vụ cụ thể theo kế hoạch, tiến độ giải quyết công việc trong thực tế để điều chỉnh cách tiến hành công việc. Đây là nhiệm vụ thường xuyên của cán bộ lãnh đạo, quản lý. Có người gọi việc kiểm tra kiểu này là kiểm tra, kiểm soát mang tính phòng ngừa, hiệu chỉnh.¹

7.3. Nguyên tắc

Các nguyên tắc thường được nêu lên trong hoạt động kiểm tra, kiểm soát là:

- Toàn diện;

1. Xem: Nguyễn Hải Sản: Quản trị học, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1997, tr 415.

- Khách quan;
- Kịp thời;
- Cụ thể.

Quy trình kiểm tra thường có bốn bước:

Bước 1: Lập ra tiêu chuẩn;

Bước 2: Đánh giá kết quả;

Bước 3: Đánh giá hiệu quả;

Bước 4: Xử lý, điều chỉnh các sai lệch (nếu có).

Kiểm tra là để công việc trong cơ quan, công sở được thực hiện tốt hơn, nên phải nhằm vào công việc chứ không nhằm vào con người. Nếu một công việc nào đó không được hoàn thành thì phải tìm được nguyên nhân cụ thể và đầy đủ. Tạo ra cảm giác không thoải mái trong quá trình kiểm tra là điều cần phải tránh. Vì vậy, các biện pháp kiểm tra phải hết sức linh hoạt. Việc xử lý kết quả kiểm tra phải đi vào bản chất vấn đề, không nên chỉ hời hợt bên ngoài. Ví dụ, cơ quan thường xuyên thiếu trật tự, kỷ luật lao động bị buông lỏng thì việc xử lý nếu chỉ đơn thuần bằng cách kỷ luật cán bộ chưa hẳn đã mang lại hiệu quả. Trong khi thực hiện quy trình kiểm tra, để tiến tới lập được những tiêu chuẩn thích hợp, cần xác định được các hệ thống cần thiết. Ví dụ, hệ thống kiểm tra quá trình thực hiện các thủ tục hành chính, kiểm tra việc sử dụng tài sản công, kiểm tra thời gian làm việc, v.v..

Tiếp theo là việc thu thập các thông tin nhằm giúp cho việc nhận diện chính xác những đặc điểm chủ yếu của hệ

thống kiểm tra. Trên cơ sở người lãnh đạo, quản lý sẽ lựa chọn các tiêu thức được dùng để đo lường công việc trong quá trình kiểm tra. Các tiêu thức được lựa chọn phải hết sức điển hình. Ví dụ, kiểm tra kết quả làm việc của giáo viên thì ngoài số giờ lên lớp phải xem xét đến những sáng kiến cải tiến nhằm nâng cao chất lượng giờ giảng, kết quả nghiên cứu khoa học phục vụ cho bài giảng, v.v..

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý cả hai mặt: định tính và định lượng của chúng.

Kết quả kiểm tra sẽ cho phép các nhà lãnh đạo, quản lý đánh giá về mặt hình thức, về mức độ hiệu quả, nguyên nhân thành công và sai lệch của công việc và đưa ra biện pháp loại bỏ những sai lệch đó.

Có thể áp dụng các phương thức khác nhau để tiến hành kiểm tra công việc trong hoạt động của các cơ quan, công sở. Các phương thức thường gặp trong thực tế là:

- Kiểm tra qua việc xem xét kế hoạch và phê duyệt kế hoạch;
- Kiểm tra qua việc đánh giá các định mức;
- Kiểm tra qua báo cáo của các đơn vị;
- Kiểm tra trực tiếp kết quả và chất lượng công việc được hoàn thành.

Các phương pháp kiểm tra, kiểm soát cần được áp dụng một cách linh hoạt. Kiểm tra, kiểm soát phải gắn liền với quá trình điều hành công việc. Không nên lơ lửng nhưng cũng không nên cứng nhắc trong quá trình

này. Lơ lửng kiểm tra sẽ dẫn đến sự buông lỏng kỷ cương trong điều hành, nhưng nếu quá máy móc sẽ có thể làm giảm mọi khả năng sáng tạo của cán bộ cấp dưới. Kết quả của việc kiểm tra, kiểm soát là phải thúc đẩy được công việc, động viên cán bộ, công chức làm việc tự giác hơn, vì mục tiêu chung, gắn bó với cơ quan, công sở hơn.

Cần đặc biệt quan tâm đến cán bộ làm công tác kiểm tra. Cán bộ làm công tác kiểm tra phải có kỹ năng, kỹ thuật và những phẩm chất cần thiết. Họ có chức năng giống như những người quản đốc trong các nhà máy. Trong hoạt động của các công sở, người kiểm tra có nhiệm vụ hướng dẫn và kiểm soát các bộ phận thực hiện kế hoạch chung theo chủ trương và chính sách đã được lãnh đạo phê chuẩn. Như thế, người cán bộ làm nhiệm vụ kiểm tra, kiểm soát sẽ có vai trò thúc đẩy và tạo động cơ hoạt động cho cán bộ, công chức trong cơ quan, công sở hướng về mục tiêu chung.

Về khả năng kỹ thuật, người được giao nhiệm vụ kiểm tra hoạt động của các bộ phận của công sở phải hiểu biết công việc của các bộ phận, mặc dù không đòi hỏi anh ta phải thành thạo như cán bộ chuyên môn. Người đó phải biết sử dụng các thiết bị để phục vụ cho công việc của mình. Ví dụ, nếu một cán bộ kiểm tra công tác lập hồ sơ mà không biết lập hồ sơ công việc thì không thể kiểm tra được người khác đã thực hiện tốt hay không công việc này. Cũng

như vậy, một người không hiểu biết về kỹ thuật soạn thảo văn bản thì không thể kiểm tra được công việc này; hoặc không thể giao cho một cán bộ không có kiến thức về tài chính kiểm tra công tác tài vụ của cơ quan, v.v..

Trong quá trình kiểm tra, khi cần thiết người kiểm tra sẽ phải trình bày mẫu để nơi đến kiểm tra thấy rõ phải làm như thế nào cho đúng với yêu cầu đặt ra. Trên cơ sở kiểm tra, người kiểm tra phải cố vấn cho cán bộ chuyên môn để cải tiến công việc được tốt hơn, làm cho họ có khả năng thấy rõ mối quan hệ giữa công việc của họ đang thực hiện với mục tiêu chung của cơ quan, công sở và với công việc của các bộ phận khác. Do các yêu cầu đó mà một người không có trình độ kỹ thuật nhất định thì không thể làm tốt nhiệm vụ kiểm tra.

Trong nhiều trường hợp, người kiểm tra chính là người lãnh đạo, quản lý. Do vậy, một trong số những phẩm chất cần có của người lãnh đạo, quản lý là có khả năng kiểm tra công việc. Khả năng kiểm tra công việc của người lãnh đạo, quản lý được thể hiện qua việc giao tiếp hàng ngày, như trong quá trình ra chỉ thị, nghe báo cáo kết quả công việc và hợp tác với các cán bộ khác để điều hành một công việc nào đó. Qua năng lực kiểm tra, chúng ta có thể đánh giá được kết quả công việc của người lãnh đạo, quản lý.

Người lãnh đạo, quản lý cơ quan, công sở không chỉ thực hiện việc kiểm tra thông thường. Do vị trí lãnh đạo, quản lý, họ phải tìm biện pháp duy trì kỷ luật trong cơ

quan, công sở, gương mẫu thi hành những biện pháp để thúc đẩy hoạt động của cơ quan, công sở tiến triển tốt hơn sau kiểm tra. Nói cách khác, khả năng kiểm tra của người lãnh đạo, quản lý gắn liền với khả năng ra quyết định một cách đúng đắn, giải quyết công việc kịp thời. Càng tăng cường kiểm tra thì càng hạn chế được hậu quả của những quyết định sai trái và chậm trễ.

Một phẩm chất cần thiết khác phải có đối với người kiểm tra là phải hết sức khách quan. Thiên vị và không công bằng trong hoạt động kiểm tra sẽ gây ra nhiều hậu quả xấu.

Tóm lại, kiểm tra, kiểm soát là một nội dung quan trọng của quá trình điều hành hoạt động của cơ quan, công sở. Muốn thực hiện tốt nội dung này, mọi cơ quan, công sở đều phải có cán bộ có đủ năng lực và phải xây dựng được một cơ chế kiểm tra thích hợp cho từng cơ quan, công sở.

V. KỸ THUẬT HÀNH CHÍNH VÀ VĂN HÓA TRONG ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

Văn hóa tổ chức là một khái niệm được nhiều nhà nghiên cứu hành chính của các nước tiên tiến đề cập với những góc độ khác nhau⁽¹⁾. Một số nhà nghiên cứu về hành chính ở nước ta cũng đã đề cập khái niệm này.

1. Xem: - Charles Handy: Từ điển quản trị doanh nghiệp, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1998, tr338.

- Michael Amstrong: Thực tiễn quản lý nguồn nhân lực – Bản dịch của Học viện Hành chính quốc gia, Hà Nội, 2001, tr146.

Nhìn chung, văn hóa tổ chức được quan niệm là hệ thống những giá trị, niềm tin, sự mong đợi của các thành viên trong tổ chức, tác động qua lại với các cơ cấu chính thức và tạo nên những chuẩn mực hành động như những giả thiết không bị chất vấn về truyền thống và cách thức làm việc của tổ chức mà mọi người trong đó đều tuân theo khi làm việc.

Chính văn hóa tổ chức cho phép người ta phân biệt được các tổ chức với nhau thông qua những phương thức điều hành khác nhau. Gọi là “Văn hóa” vì nó hướng tổ chức tới những giá trị về tinh thần và ảnh hưởng đến nếp suy nghĩ, làm việc của các thành viên khi gia nhập vào tổ chức, chấp nhận nó như một truyền thống. Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, đến phương thức tồn tại và phát triển của tổ chức.

Trên những ý nghĩa tương đồng chúng ta có thể nói đến văn hóa tổ chức công sở như là một hệ thống giá trị hình thành trong quá trình hoạt động của công sở, tạo nên niềm tin, giá trị về thái độ của các nhân viên làm việc trong công sở, ảnh hưởng đến cách làm việc của công sở và hiệu quả hoạt động của nó trong thực tế.

Văn hóa công sở xuất phát từ vai trò của chính công sở trong đời sống xã hội và trong hoạt động của bộ máy hành chính mà nó là một bộ phận cấu thành. Trong khái niệm này chúng ta có thể kể đến những khía cạnh quan trọng nhất của nó như quan hệ giữa cán bộ công chức trong công

việc, các chuẩn mực xử sự, nghi thức tiếp xúc hành chính, phương pháp giải quyết các bất đồng trong cơ quan, cách lãnh đạo, chỉ huy và ý thức chấp hành kỷ luật trong và ngoài công sở của nhân viên, v.v..

Xây dựng văn hóa công sở là xây dựng một nền nếp làm việc khoa học, có kỷ cương, dân chủ. Nó đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý cũng như toàn bộ thành viên của cơ quan phải quan tâm đến hiệu quả hoạt động chung của cơ quan mình. Muốn vậy cán bộ phải tôn trọng kỷ luật cơ quan, phải chú ý đến danh dự của cơ quan trong cư xử với mọi người, đoàn kết và hợp tác trên những nguyên tắc chung, chống lại bệnh quan liêu, hách dịch, cơ hội. Như thế niềm tin của cán bộ với cơ quan sẽ được củng cố, phát triển cùng với quá trình xây dựng cơ quan, công sở.

Biểu hiện của văn hóa công sở có thể thấy trong các quy chế, quy định, nội quy điều lệ hoạt động có tính chất bắt buộc mọi thành viên của cơ quan thực hiện. Những đặc trưng văn hóa đòi hỏi các quy chế, quy định qua một thời gian áp dụng lâu dài tại công sở phải tạo nên những thói quen về nền nếp làm việc có tính chuẩn mực mà mọi người đều tự giác thực hiện. Với mong muốn và tin tưởng ở sự lớn mạnh của cơ quan mình, theo truyền thống văn hóa công sở, các quy chế, điều lệ sẽ được các thành viên trong công sở thực hiện mà không cần có một sự áp đặt thường xuyên nào. Chính tính tự giác đó làm cho một công sở này vượt lên khác với một công sở

khác, cho dù đôi khi chúng có thể cùng hoạt động trong một lĩnh vực và có một môi trường như nhau.

Văn hóa công sở cũng có thể xem xét thông qua các mối quan hệ giữa các thành viên trong công sở, chặt chẽ hay lỏng lẻo; đoàn kết hay cục bộ, v.v..

Như thế văn hóa công sở trên một chừng mực nhất định phản ánh những giá trị xã hội có thực liên quan đến quá trình điều hành công sở. Mối quan hệ giữa văn hóa công sở và văn hóa truyền thống của dân tộc đòi hỏi các cơ quan, công sở trong khi xây dựng các chuẩn mực điều hành cần phải hướng tới sự chấp nhận chung của xã hội, không thể cục bộ và càng không thể đối lập với nhu cầu của cuộc sống cộng đồng rộng lớn. Vì vậy, trong các công sở của chúng ta, thái độ cầu thị, đoàn kết, khiêm tốn luôn luôn được đề cao. Trái lại, thói hách dịch, cục bộ, vô tổ chức luôn bị lên án, mặc dù những điều đó không phải bao giờ cũng được ghi vào các quy chế thành văn một cách đầy đủ.

Để xem xét các khía cạnh khác nhau của văn hóa tổ chức trong một công sở cụ thể, mà ở đây được gọi là văn hóa công sở, chúng ta có thể dựa vào một số biểu hiện cụ thể của các hành vi điều hành và hoạt động của công sở đó như sau:

- Tinh thần tự quản, tính tự giác của cán bộ, công chức làm việc tại công sở cao hay thấp. Thái độ trách nhiệm trước công việc và các cơ hội mà mọi người có được để vươn

lên luôn là biểu thị của môi trường văn hóa cao trong công sở và ngược lại.

- Mức độ áp dụng các quy chế để điều hành, kiểm tra công việc.

- Thái độ chỉ huy dân chủ hay độc đoán.

- Cán bộ, công chức của từng cơ quan và các đơn vị của cơ quan có tinh thần đoàn kết, tương trợ, tin cậy lẫn nhau như thế nào. Mức độ của bầu không khí cởi mở trong công sở.

- Các chuẩn mực được đề ra thích đáng và mức độ hoàn thành công việc theo chuẩn mực cao hay thấp. Một công sở làm việc không có chuẩn mực thống nhất là sự biểu hiện của văn hoá công sở kém.

- Các xung đột nội bộ được giải quyết thoả đáng hay không.

Các biểu hiện hành vi của văn hoá công sở rõ ràng rất đa dạng và phong phú. Chúng đòi hỏi phải xem xét tỷ mỉ mới có thể đánh giá được hết mức độ ảnh hưởng của chúng tới năng suất lao động quản lý, tới hiệu quả hoạt động của công sở nói chung.

Kỹ thuật hành chính, như đã nói ở phần trên, liên quan đến phương thức điều hành các hoạt động của cơ quan, công sở, đến nền nếp làm việc, kỷ cương trong bộ máy quản lý nhà nước. Chính vì vậy, kỹ thuật hành chính có vai trò rất quan trọng để tạo nên văn hoá tổ chức công sở.

Nếu việc điều hành công sở luôn dựa trên những quy chế chặt chẽ, kỹ thuật điều hành được cải tiến không ngừng, các thông tin trong quá trình đó được xử lý thoả đáng và đáp ứng yêu cầu của các thành viên trong công sở, tức là văn hoá công sở đang được đề cao, có điều kiện để phát triển.

Cần chú ý tới một thực tế là, trong quá trình điều hành, xuất phát từ đặc điểm của công sở, từ trình độ nhận thức và ý thức của cán bộ, công chức, từ điều kiện môi trường mà trong đó công sở hoạt động v.v., các nhà quản lý thường phải chọn cho mình một cách điều hành tương ứng. Do tình hình đó, làm xuất hiện nhiều kiểu văn hoá công sở khác nhau.

Ví dụ, có công sở mà ở đó việc điều hành bằng quyền lực được xem trọng do đòi hỏi phải củng cố kỷ cương, tạo sự ổn định trong một môi trường bất định. Trong trường hợp này kiểu văn hoá công sở thường gặp là văn hoá quyền lực. Theo kiểu điều hành này, mọi mệnh lệnh đều phát ra từ một trung tâm quyền lực thống nhất và được truyền đạt tới đối tượng bị điều hành qua các trung tâm được gọi là thứ cấp. Các trung tâm này cùng với trung tâm chính tổ chức việc thực hiện các quyết định đã ban hành và kiểm soát toàn bộ hoạt động của công sở.

Ưu điểm của các công sở có kiểu văn hoá quyền lực là có khả năng vận động nhanh và phản ứng kịp thời trước sự biến đổi của môi trường bên ngoài. Nhược điểm của các

công sở này là bị lệ thuộc vào vai trò của các trung tâm quyền lực và do đó, nếu trung tâm bị suy yếu thì tổ chức công sở sẽ gặp khó khăn, tính bền vững sẽ kém.

Cũng có trường hợp sự tồn tại ổn định lâu dài của công sở được củng cố nhờ có sự phân công và quy định rõ ràng chức trách của các đơn vị tổ chức trong đó và người ta quan tâm trước hết không phải tới con người giữ các chức vụ được phân công mà cái chính là chức vụ đó có vai trò như thế nào trong hoạt động của công sở. Câu hỏi đặt ra luôn luôn sẽ là tại sao bộ phận hoặc chức vụ ấy lại cần thiết hoặc vì sao phải thay đổi nó? Khi đã xác định được vai trò của các cơ cấu, các chức vụ trong hoạt động của công sở, người ta sẽ tìm người thích hợp cho công việc. Đây là vì việc mà tìm người chứ không phải vì người mà đặt việc, đặt tổ chức. Kiểu văn hoá này của công sở được gọi là *văn hoá vai trò*. Nó không thừa nhận quyền lực cá nhân bên trên quyền lực của chức vụ trong điều hành công sở. Ví dụ, theo kiểu điều hành này cho dù người đứng đầu các khoa của một trường đại học có thể có trình độ khác nhau (Giáo sư, Giảng viên...) thì cũng không phải vì vậy mà quyền lực của trưởng khoa sẽ thay đổi theo. Ở vị trí trưởng khoa, phương thức tiến hành công việc của chức vụ này sẽ được chú ý hơn chính bản thân người giữ chức vụ đó. Với một môi trường ổn định, kiểu văn hoá công sở này sẽ có tác dụng tốt. Nó góp phần hạn chế

các hành vi lạm quyền trong điều hành. Tuy nhiên, nó cũng làm cho người ta dễ thụ động bởi phương thức làm việc, dễ lúng túng trước những biến đổi nhanh chóng của môi trường, do đó, nó hạn chế việc đổi mới.

Trong các kiểu nói trên của văn hoá công sở, kỹ thuật hành chính đều có một vai trò nhất định đối với việc duy trì, phát triển hoặc làm thay đổi nó. Chẳng hạn, nếu ở một công sở có *văn hoá quyền lực* được xác lập phổ biến trong quá trình điều hành mà cách thức chỉ huy độc quyền bị lạm dụng, thì cần chú ý để phòng mặt trái của kiểu văn hoá này phát triển, bởi nó sẽ làm cho tính sáng tạo của các thành viên trong đó bị thui chột dần. Tình trạng để phòng lẫn nhau và thiếu tin tưởng ở cấp dưới sẽ biến công sở thành một tổ chức xơ cứng, thiếu gắn bó vì công việc chung. Khi đó các hoạt động đổi mới sẽ bị ngăn cản.

Ở những công sở mà kiểu văn hoá vai trò được đề cao thì cần khuyến khích vai trò cá nhân trong điều hành công việc để phát huy hết năng lực cán bộ trên cương vị đã được giao phó. Ở đây cần chú ý tránh tình trạng chỉ theo đuổi mục tiêu chức vụ mà không chú ý tới công việc quản lý, chuyên môn và các công tác khác. Điều này không phải hoàn toàn không có trong thực tế của ta hiện nay. Đó là tình trạng không ít cán bộ sau khi đạt được một chức vụ nhất định đã không chú ý hoàn thành nhiệm vụ của mình trên chức vụ đó, mà lại tìm mọi cách để nắm một chức vụ cao hơn trong bộ máy quản lý nhà nước.

Ngày nay, khi công nghệ hiện đại đang ngày càng được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ cho kỹ thuật điều hành công sở, nhiều tập quán mới trong công sở cũng đã được xác lập. Một lề lối làm việc có tính công nghiệp với nhịp điệu khẩn trương hơn đang dần dần thay thế cho cách làm việc cũ lạc hậu. Điều đó đã góp phần làm xuất hiện trong các công sở hiện đại một nền văn hoá mới mà trước đây chưa có, hoặc còn rất mờ nhạt do ảnh hưởng nặng nề của nền văn minh nông nghiệp trồng lúa nước có tính truyền thống của nước ta.

Tuy nhiên, kỹ thuật hành chính không thể tự biến thành văn hoá công sở mà nó chỉ có thể góp phần tạo nên cho công sở một nền nếp văn hoá trong điều hành. Nó phải được vận dụng thường xuyên, lâu dài mới có khả năng tạo ra những giá trị bền vững cho sự phát triển công sở.

Với ý nghĩa đó, chúng ta không thể không coi trọng việc đổi mới kỹ thuật trong điều hành công sở, hơn nữa phải làm cho việc đổi mới kỹ thuật điều hành trở thành một nhu cầu thường xuyên trong hoạt động công sở, làm cho năng lực của mọi thành viên trong công sở không ngừng được phát huy triệt để, tạo được một ý thức tự giác trong đời sống công sở. Khi đó, nhìn vào văn hoá của một công sở chúng ta có thể thấy kỹ thuật hành chính như một yếu tố tất yếu.

Chương III

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC VÀ THIẾT BỊ TRONG CÔNG SỞ

I. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC TRONG CÔNG SỞ

Ngày nay, cán bộ, công chức làm việc trong các cơ quan, công sở ngày càng có điều kiện tiếp cận nhiều hơn với các nguồn thông tin. Thông tin không những làm cho hoạt động của cơ quan, công sở có hiệu quả hơn mà nó cũng đặt ra nhiều vấn đề mới hơn về điều kiện làm việc của cán bộ, công chức tại các công sở, đặc biệt là phương tiện để xử lý thông tin. Đồng thời, do áp lực của sự phát triển khoa học - kỹ thuật trong thời kỳ mới mà nhu cầu đổi mới thiết bị trong các công sở cũng được thúc đẩy mạnh hơn. Đổi mới và tăng nhanh các thiết bị chuyên dùng trong các cơ quan, công sở là những nhu cầu cần thiết đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý quan tâm đúng mức để sử dụng hợp lý, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của cơ quan.

Ngoài ra, cơ chế quản lý mới ngày càng được kết hợp với nhau chặt chẽ hơn đang tạo ra nhiều mô hình hoạt động trong các cơ quan, công sở. Trong cơ cấu công tác của nhiều cơ quan đã xuất hiện những bộ phận mới để thích hợp với yêu cầu mới. Khi xem xét các vấn đề về

điều kiện làm việc trong các công sở hiện đại, chúng ta không thể không tính đến những yếu tố vừa nói trên, không thể không quan tâm đến những tri thức mới đang tác động vào lĩnh vực này.

1. Khung cảnh nơi làm việc

Khung cảnh làm việc do cách bố trí nơi làm việc, môi trường và các thiết bị được sử dụng tại công sở tạo nên. Khung cảnh nơi làm việc cùng với điều kiện nghỉ ngơi, giải trí luôn ảnh hưởng đến tình trạng thể lực, tâm lý và hiệu suất lao động của cán bộ, công chức. Nếu bố trí nơi làm việc không hợp lý, các phương tiện làm việc không đầy đủ thì chắc chắn năng suất lao động sẽ bị giảm sút, cán bộ sẽ nhanh chóng mệt mỏi và chán nản với công việc, gây ra tình trạng thiếu gắn bó với công sở. Vì vậy, khi đề cập vấn đề tổ chức lao động cho khoa học trong các công sở hành chính thì một yếu tố quan trọng cần quan tâm là phải tạo được một khung cảnh làm việc thuận lợi, hợp lý. Cần nhấn mạnh rằng, đây không chỉ đơn thuần là vì lợi ích của chính cơ quan mà còn là lợi ích cho người lao động. Hai mặt lợi ích này luôn tác động lẫn nhau và cùng thúc đẩy cơ quan phát triển.

Những yếu tố tạo nên khung cảnh làm việc thuận lợi tại các cơ quan, công sở có thể nêu lên như sau:

- Có diện tích phù hợp với yêu cầu công việc và các phòng làm việc được bố trí hợp lý;

- Có môi trường không bị ô nhiễm để bảo đảm sức khoẻ cho cán bộ, công chức. Điều này đặc biệt cần quan tâm khi chúng ta đang tiến hành công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Cần có sự đề xuất kịp thời và những biện pháp hữu hiệu để môi trường của cơ quan, công sở không bị ô nhiễm, không có tiếng ồn, ít bụi bặm;

- Có đủ ánh sáng cho phòng làm việc;

- Có các phương tiện làm việc đầy đủ và phù hợp với yêu cầu công việc.

2. Bố trí và sắp xếp một cách khoa học các bộ phận làm việc trong cơ quan, công sở

Đây cũng là cơ sở để tạo điều kiện cho cán bộ làm việc tốt. Cần lưu ý rằng, nếu phòng làm việc bố trí không hợp lý thì năng suất lao động trong cơ quan sẽ bị hạn chế. Ví dụ: nếu các đầu mối trong cơ quan vẫn có quan hệ chặt chẽ với nhau nhưng lại bố trí ở những nơi xa nhau, đi lại không thuận tiện thì việc chuyển giao văn bản, trao đổi công việc sẽ bị cản trở và do đó sẽ gây khó khăn cho kiểm tra, chỉ đạo khi cần thiết. Hơn nữa, việc bố trí không hợp lý các phòng làm việc hay quá chật chội sẽ tạo ra những sự va chạm không tránh khỏi do sự đi lại trong quá trình làm việc tạo nên. Môi trường làm việc do đó sẽ trở nên căng thẳng hơn.

Để thực hiện tốt nhiệm vụ tổ chức sắp xếp nơi làm việc trong các công sở, cần tính đến cường độ lao động của mọi cán bộ, quan hệ và tính chất công việc được giao cho từng

người, từng bộ phận. Đối với những cơ quan lớn, có nhiều bộ phận với các chức năng khác nhau nên nghiên cứu để tìm một phương án tối ưu trong việc bố trí chỗ ngồi cho cán bộ.

Hiện nay, có những quan điểm khác nhau về cách bố trí chỗ làm việc trong các cơ quan, công sở. Một số ý kiến cho rằng chỗ làm việc cần yên tĩnh hoàn toàn, tách biệt các phòng với nhau để không cản trở nhau khi làm việc. Một số ý kiến ngược lại cho rằng, nên bố trí chỗ làm việc trong một phòng rộng với vách ngăn di động để có thể liên hệ và kiểm soát công việc tiện lợi.

Trên thực tế, có nhiều trường hợp làm việc trong một phòng có nhiều người là thuận lợi, nhưng cũng có trường hợp ngược lại. Vì thế, cần có sự nghiên cứu và cân nhắc khi lựa chọn các phương án bố trí chỗ làm việc sao cho thích hợp với từng loại công việc. Về mặt tâm lý, nếu có nhiều người theo dõi công việc của mình thì người ta sẽ chú ý hơn đến hình thức. Điều này không phải bao giờ cũng phù hợp với các bộ phận nghiên cứu hoặc làm những việc khác đòi hỏi tập trung tư tưởng cao. Kiểu bố trí chỗ làm việc trên một mặt bằng mở thường thích hợp với các cơ quan làm công tác thống kê, kế toán, các văn phòng công ty, các ngân hàng, v.v..

Theo cách bố trí chỗ làm việc trên mặt bằng mở, các phòng làm việc được ngăn thành nhiều chỗ bằng những vách ngăn di động có thể được mở ra hay thu hẹp tùy yêu

cầu của mỗi loại công việc. Vì vậy, yêu cầu cụ thể của việc sắp xếp là:

- Phù hợp với chức năng, nhiệm vụ cụ thể của cơ quan, đơn vị;
- Tận dụng được diện tích công sở, trên cơ sở một định mức hợp lý;
- Giảm thời gian di chuyển giữa các bộ phận có liên quan, tạo sự hỗ trợ thuận lợi giữa các bộ phận;
- Tạo được khả năng cơ động và mềm dẻo khi sử dụng các thiết bị và các nguồn lực khác của cơ quan, công sở;
- Duy trì chất lượng công việc do kiểm soát tốt hơn;
- Tạo tâm lý phấn khởi làm việc, gắn bó với công việc;
- Tiết kiệm được kinh phí cho các dịch vụ;
- An toàn trong việc sử dụng các thiết bị;
- Có tính thẩm mỹ.

Để thực hiện được những yêu cầu trên, trước khi bố trí chỗ làm việc trong công sở cần chú ý thu thập đầy đủ các thông tin về công việc được thực hiện như: phương pháp giải quyết công việc, chu kỳ xử lý công việc tại công sở phải qua những bước nào, thời gian giải quyết từng loại việc, các phương tiện, nhân lực cần thiết, vấn đề lưu trữ, hồ sơ đã giải quyết, những nơi hay có sự tắc nghẽn trong xử lý, v.v..

Nếu thiếu các loại thông tin trên, việc bố trí công việc trong công sở sẽ khó có cơ sở khoa học và sẽ không đạt được hiệu quả mong muốn.

II. BẢO ĐẢM CHO CÁN BỘ CÓ PHƯƠNG TIỆN LÀM VIỆC ĐẦY ĐỦ, THÍCH HỢP VÀ HIỆN ĐẠI

1. Yêu cầu chung về phương tiện làm việc trong các công sở

Phương tiện làm việc luôn luôn là một yếu tố quan trọng giúp cho các nhà lãnh đạo, quản lý hoàn thành tốt công tác quản lý và giúp cán bộ, công chức nâng cao năng suất lao động của mình. Phương tiện làm việc tốt không chỉ giúp cho công việc được tiến hành thuận lợi hơn mà chúng còn góp phần giữ gìn sức khoẻ cho cán bộ, chống lại sự mệt mỏi trong công việc hàng ngày. Do đó, yêu cầu chung là:

- *Một là*, phương tiện làm việc trong các cơ quan, công sở phải thích hợp với từng loại công việc. Mọi phương tiện, không phân biệt thủ công hay hiện đại, đều phải được sử dụng một cách có hiệu quả để góp phần giảm bớt lao động nặng nhọc trong các công sở, chống các bệnh nghề nghiệp. Đây chính là một định hướng quan trọng cho việc đổi mới thiết bị và phương tiện làm việc ở các cơ quan, công sở hiện nay.

- *Hai là*, góp phần tạo ra môi trường văn hoá cho công sở. Theo yêu cầu này các phương tiện làm việc không những phải tiện lợi mà còn phải có tính thẩm mỹ, được bố trí một cách hài hoà.

- *Ba là*, phải tiết kiệm. Điều này có nghĩa là không phải thiết bị nhiều thì công việc của cơ quan, công sở sẽ

luôn luôn tốt. Cần tránh tình trạng phô trương, lãng phí. Phải chú ý nâng cao năng suất sử dụng thiết bị trong từng bộ phận cũng như toàn công sở.

- *Bốn là*, phải không ngừng đổi mới và hiện đại hoá các thiết bị cho công sở. Các thiết bị lạc hậu cần được thay thế kịp thời. Các cơ quan cần chú ý sử dụng các biện pháp kỹ thuật tương ứng với các nhiệm vụ đặt ra để góp phần nâng cao năng suất lao động tại các công sở.

Muốn sử dụng các thiết bị nhằm phục vụ cho công việc của các cơ quan, công sở có hiệu quả, thì phải xem xét một cách cụ thể tình hình thực tế của cơ quan. Không phải ở mọi cơ quan, mọi công việc đều cần sử dụng thiết bị hiện đại hoặc các thiết bị hiện đại không phải bao giờ cũng mang lại hiệu quả cho việc quản trị cơ quan, công sở. Nhiều khi, chính vì sử dụng không hợp lý, mà các thiết bị hiện đại lại gây ra lãng phí. Ví dụ như hiện nay, một số cơ quan, công sở đã trang bị máy vi tính cá nhân nhưng vì thiếu cán bộ chuyên môn, không thực hiện việc nối mạng để khai thác thông tin, cho nên máy tính chỉ có tác dụng thay thế các máy chữ thông thường. Vì vậy, khi thay đổi thiết bị đang phù hợp với công việc, các cơ quan, công sở cần phải hết sức thận trọng. Vấn đề là phải tính toán hiệu quả giữa chi phí mua sắm thiết bị với kết quả giải quyết công việc trong thực tế. Hiệu quả chính là lợi ích toàn diện của việc sử dụng thiết bị mang lại, chứ không đơn thuần chỉ là hiệu quả vật chất.

Thông thường, khi trang bị phương tiện, máy móc mới cho một công việc nhất định nào đó trong cơ quan, công sở, người ta hay chú ý đến một số lý do dễ nhận thấy nhất. Ví dụ, thiết bị mới cho công việc văn phòng thuận lợi hơn, năng suất lao động tăng nhanh hơn. Thiết bị mới sẽ giúp cho lao động của cán bộ nhẹ nhàng hơn, làm cho mọi người ham thích công việc hơn, đỡ nhàm chán công việc để giảm bớt nhân công trong một số công việc nhất định, từ đó mà giảm bớt chi phí nhân viên, v.v.. Tuy nhiên, cần chú ý rằng máy móc rất nhanh chóng bị lạc hậu, đặc biệt là trong tình hình khoa học kỹ thuật đang phát triển mạnh mẽ như hiện nay. Vì vậy, khi quan tâm đổi mới máy móc, đồng thời cần có chế độ bảo dưỡng để duy trì khả năng hoạt động của chúng được tốt.

Các thiết bị phục vụ cho hoạt động của một cơ quan, công sở có thể tập trung hoặc phân cho các cán bộ tự bảo quản và sử dụng. Mỗi khuynh hướng đó đều có những thuận lợi và những bất lợi.

Khi tập trung hoá, việc tiến hành các dịch vụ văn phòng trong cơ quan sẽ có thể tiết kiệm được thiết bị, nhân công. Khả năng tiêu chuẩn hoá sẽ dễ dàng thực hiện. Ví dụ, nếu các máy vi tính được tập trung thì rõ ràng có nhiều thuận lợi khi đào tạo cán bộ và sử dụng. Nếu máy vi tính không được nối mạng thành một hệ thống mà đặt riêng lẻ ở các bộ phận thì hiệu quả sử dụng khó được nâng cao.

Hệ thống điện thoại trong cơ quan cũng như vậy.

Nếu bố trí qua một tổng đài thì việc chuyển các thông tin FAX sẽ có tính chuẩn mực hơn, tiết kiệm hơn và có thể kiểm soát các văn bản phát và nhận qua máy. Ấn loát văn bản được tổ chức theo lối tập trung sẽ dễ dàng tạo ra chuẩn mực, định mức thống nhất cho công tác này. Chi phí làm văn bản cũng được giảm bớt vì có thể sử dụng tập trung các thiết bị chuyên dùng. Nhân lực cũng có thể được tiết kiệm. Các nhân viên kỹ thuật có thể hỗ trợ cho nhau dễ dàng.

Nhưng tập trung hoá việc bố trí thiết bị cũng có mặt bất lợi. Bất lợi đầu tiên là có thể làm tăng những thủ tục và mất thêm thời gian để giải quyết những điều chưa thống nhất giữa các bộ phận khi sử dụng chung một hệ thống thiết bị. Thứ hai là, nếu khối lượng công việc nhiều lên thì dễ bị ùn tắc. Ví dụ, nếu có nhiều văn bản cùng phải được hoàn thành thì tập trung hoá sẽ có thể làm cho quá trình xử lý chậm lại.

Phi tập trung hoá các thiết bị và dịch vụ văn phòng cũng có những thuận lợi và bất lợi. Thuận lợi là cách làm này tạo ra sự linh hoạt hơn trong công việc, trong việc sử dụng thiết bị. Nó cũng khuyến khích sự sáng tạo, không ỷ lại. Phi tập trung hoá sẽ làm cho các nhà lãnh đạo, quản lý khó kiểm tra công việc hơn là khi tập trung vào một đầu mối.

Từ những điều trình bày ở trên cho thấy, việc tập trung hoá đến mức độ nào các thiết bị để sử dụng trong cơ quan,

công sở cần phải được tính toán cẩn thận. Từ đó, sẽ đưa ra được một sự lựa chọn thích hợp.

2. Một số thiết bị thông dụng

2.1. Các thiết bị soạn thảo văn bản

Các thiết bị thông dụng hiện nay đang được sử dụng để soạn thảo văn bản là máy chữ, máy vi tính, máy sao chụp, máy ghi âm, gần đây một số cơ quan, công sở đã dùng máy in điện tử để soạn thảo văn bản.

Về máy chữ, ở nước ta có rất nhiều loại. Thông dụng nhất và được xem như máy chuẩn hiện nay là loại máy có nhãn hiệu "OPTIMA" hoặc nhãn hiệu "OLYMPIA". Ở một số nước, máy "OPTIMA" chạy điện đang được dùng phổ biến. Với loại máy điện, người ta có thể rút ngắn được thời gian đánh máy một trang tài liệu khoảng 0,26 đến 1,22 phút, đồng thời, cường độ làm việc có thể giảm nhẹ được một nửa. Ở nước ta, máy chữ dùng điện chưa phổ biến. Trong khi đó, nhiều cơ quan, công sở đã sử dụng máy vi tính để soạn thảo văn bản. Ưu điểm của cách soạn thảo này là có thể sửa chữa trên máy trước khi nhân bản. Văn bản có thể sao trên máy với số lượng tùy ý. Đặc biệt văn bản sau khi hình thành có thể lưu trong bộ nhớ máy vi tính lâu dài, được xử lý và tìm kiếm trở lại nhanh chóng và chính xác. Nếu các máy vi tính được nối mạng với nhau thì việc sử dụng thông tin văn bản sẽ mang lại lợi ích to lớn. Nhờ ưu thế này, máy vi tính đang ngày càng được sử dụng rộng rãi và dần dần thay thế máy chữ.

Một phương tiện thông dụng khác được dùng phục vụ cho nhiệm vụ soạn thảo văn bản hiện nay là máy ghi âm chuyên dụng. Ở nhiều nước trên thế giới, tại phòng lập văn kiện của các cơ quan lớn, người ta xây dựng một trung tâm ghi âm. Trung tâm này được nối với tất cả các phòng chuyên môn của cơ quan và được điều khiển bằng điện thoại hoặc vô tuyến. Trung tâm có nhiệm vụ ghi lại yêu cầu lập văn bản, nội dung văn bản, các quyết định đã được thông qua, các số liệu, v.v., của các phòng nghiên cứu, các đơn vị chuyên môn. Sau đó, bộ phận chuyên môn có nhiệm vụ dựa trên các quy định chung, các biểu mẫu văn bản của nhà nước để soạn thảo các văn bản cần thiết và truyền trả về cho đơn vị sử dụng. Văn bản sẽ nhanh chóng được hoàn thiện và để trình lên lãnh đạo. Phương pháp sử dụng máy ghi âm và lập dự án văn bản, tất cả các thông tin ban đầu đều được lưu trữ lại và sẵn sàng phục vụ cho nhiệm vụ tra cứu khi cần thiết. Đây là một phần của cơ sở dữ liệu thông tin.

Các máy ghi âm cũng có tác dụng quan trọng để phục vụ cho việc ghi âm và lập biên bản các cuộc họp. Biên bản ghi âm ngày càng được sử dụng phổ biến ở nhiều cơ quan song song với các văn bản chữ viết.

2.2. Các thiết bị nhân bản hàng loạt

Để nhân bản hàng loạt, hiện nay, các cơ quan của ta thường dùng các loại thiết bị như: máy in rôlê (quay tay và dùng điện), máy sao chụp. Một số cơ quan đã được trang

bị máy in điện tử. Các thiết bị nhân bản nói chung đều gọi là các phương tiện in hàng loạt. Ngày nay, cùng với sự phát triển của khoa học – công nghệ, các phương tiện in hàng loạt đang ngày càng phong phú và được sử dụng khá rộng rãi trong các cơ quan, công sở.

Các phương tiện in văn bản hàng loạt có thể phân chia thành các loại như: loại phương tiện sao in bằng ánh sáng, in điện, in lưới, sao chụp (photocopy), in ôp-xét, in flê-xô, in rôn-ê, v.v... phương pháp sao in bằng ánh sáng thường dùng để in lại các bản vẽ tài liệu kỹ thuật. Bản vẽ có thể sao in trực tiếp nhưng cũng có thể qua một hệ thống ống kính khuyếch đại. Nó dùng loại giấy riêng. Các phương tiện sao in khác đều sử dụng giấy thường để nhân bản. Các loại máy photocopy ngày nay rất đa dạng, có thể thoả mãn mọi nhu cầu sao chụp tài liệu để nhân bản.

Khi số lượng văn bản cần phát hành lên tới số lượng cao (từ 1.000 bản trở lên) thì việc sử dụng các thiết bị sao chụp để nhân bản sẽ không thích hợp. Lúc đó sẽ cần đến phương pháp in trên khuôn đúc (in ôp-sét). Đây là phương pháp nhân bản chậm và tốn kém nhưng thiết thực, vì nó cho phép in văn bản với một số lượng lớn theo ý muốn. Ngoài ra, phương tiện này còn cho phép nhân bản các tài liệu với màu sắc cần thiết.

2.3. Các thiết bị bảo quản và tìm kiếm văn bản

Để thực hiện việc cơ giới hoá và tự động hoá quá trình

bảo quản và tìm kiếm văn bản trong các cơ quan, có thể sử dụng các thiết bị thông thường và các thiết bị kỹ thuật.

Các thiết bị thông thường có chức năng chuyển các thông tin văn bản lên các phương tiện ghi mẫu (lên thẻ, lên mục lục, v.v..) và tạo điều kiện bảo quản hồ sơ tài liệu được dễ dàng.

Các thiết bị kỹ thuật được sử dụng nhiều nhất để thực hiện quá trình cơ giới hoá và tự động hoá việc phân loại và tìm tin trong các cơ quan hiện nay là máy chụp ảnh thu nhỏ microfilm và máy vi tính. Như đã nói ở phần trên, việc chụp ảnh thu nhỏ các tài liệu trước hết cho phép rút gọn diện tích bảo quản tài liệu, do đó sẽ bảo quản và di chuyển tài liệu một cách dễ dàng hơn. Trước đây người ta thường chỉ chụp ảnh thu nhỏ tài liệu bằng những cuộn phim hay lên tấm phim (microfiche). Ngày nay, việc thu nhỏ tài liệu còn được thực hiện bằng cách sử dụng các đĩa thuỷ tinh đặc biệt có kích thước khác nhau. Bảo quản các đĩa thuỷ tinh như vậy tất nhiên thuận lợi hơn nhiều so với việc bảo quản tài liệu giấy.

Các tài liệu được thu nhỏ (microfilm) hoặc thu lên đĩa còn có tác dụng đẩy mạnh quá trình cơ giới hoá và tự động hoá việc tra tìm thông tin. Chẳng hạn, nếu muốn tìm lại một tài liệu đã ghi lên phim ta chỉ việc đưa phim vào máy đọc và đọc trên màn hình các tài liệu đã chụp. Nếu máy có trang bị bộ phận sao chụp thì khi ấn công tắc báo hiệu, trang tài liệu cần tra tìm sẽ được sao lại và ta sẽ có bản sao

để sử dụng bình thường. Bản sao có thể theo kích cỡ ta muốn và có độ nét rất cao.

Máy vi tính là phương tiện xử lý văn bản mang lại hiệu quả cao nhất hiện nay. Các máy vi tính có thể thực hiện một số chức năng của người làm tính để nhập các dữ liệu, lưu trữ tài liệu trên các ổ đĩa, xử lý thông tin và đưa ra kết quả theo yêu cầu của người sử dụng (xem sơ đồ 6).

Muốn sử dụng máy vi tính để tự động hoá việc tra tìm các thông tin đã nhập vào máy một cách có hiệu quả thì các văn bản phải được phân loại một cách hợp lý. Mức độ phân loại (bậc phân chia) thông tin chứa trong văn bản được xác định tùy theo khối lượng văn bản cần xử lý ở mỗi cơ quan và nhu cầu sử dụng thông tin trong hoạt động quản lý. Trên cơ sở đó, người ta xây dựng một hệ thống từ khoá để nhập thông tin vào máy tính. Căn cứ vào hệ thống từ khoá, việc phân loại và tra tìm thông tin sẽ được máy tính xử lý. Máy sẽ cung cấp cho ta những tài liệu theo các câu hỏi đặt ra.

Một hệ thống từ khoá được xem là có giá trị thực tế nếu nó đạt được các yêu cầu sau đây: 1) Dễ dàng sử dụng để nhập thông tin vào máy vi tính; 2) Phân loại hợp lý các thông tin cơ bản và các nội dung thiết yếu có trong các tài liệu cần phải xử lý để khi tìm kiếm thông tin chúng sẽ không bị bỏ sót; 3) Cho phép bổ sung các thông tin mới dễ dàng.

2.4. Các tủ đựng hồ sơ

Hồ sơ, tài liệu có thể để trong các bìa, cặp và bảo quản trong các tủ đựng hồ sơ. Có hai loại tủ: tủ hồ sơ theo kiểu ngăn kéo và tủ hồ sơ theo kiểu giá sách. Muốn tra tìm thuận lợi, các tủ hồ sơ đều phải có chỉ dẫn. Ngoài ra, để tiết kiệm diện tích, hiện nay người ta còn thiết kế các loại tủ có ngăn di động với nhiều kích cỡ phù hợp với các loại hồ sơ và phòng làm việc.

3. Bảo trì phương tiện và thiết bị trong các công sở

Các loại máy móc và thiết bị văn phòng nhìn chung thường dễ bị hỏng hóc, kể cả các thiết bị mới. Vì vậy, trong các cơ quan, công sở cần có một chế độ bảo trì thích hợp.

Cán bộ phụ trách công việc này ở các cơ quan cần biết cách xây dựng các chế độ bảo trì cho mỗi loại phương tiện, bảo trì thường xuyên, định kỳ kiểm tra, v.v.. Cũng cần bồi dưỡng những tri thức cơ bản về bảo trì phương tiện cho các nhân viên sử dụng để họ phát hiện kịp thời các hỏng hóc của thiết bị và tự mình có thể sửa chữa được những hỏng hóc nhỏ. Nếu máy móc thường xuyên bị hư hỏng và đợi sửa chữa thì năng suất lao động sẽ bị hạn chế đáng kể. Ví dụ, nếu không in kịp tài liệu, thì một cuộc họp có thể không đạt kết quả mong muốn.

Kinh nghiệm thực tiễn cho thấy việc bảo trì phương tiện cần hết sức linh hoạt và chủ động. Đôi khi việc kiểm tra cần phải thực hiện cả khi máy móc còn chưa có sự cố để

ngăn ngừa các hư hỏng đột xuất. Người ta gọi biện pháp này là bảo trì ngăn ngừa. Biện pháp này nhằm giữ cho máy móc luôn luôn ở tình trạng tốt.

Kế hoạch bảo trì có thể xác định dựa trên cơ sở thời gian hoặc đơn vị sử dụng máy móc. Ví dụ, kiểm tra hàng tháng đối với máy truyền văn bản, máy vi tính, v.v.. Kiểm tra máy in, máy photocopy sau mỗi số lượng trang in nhất định v.v..

Ngoài ra, có thể thực hiện thay thế thiết bị, thay thế một số bộ phận chủ yếu sau một thời gian nhất định để bảo đảm cho thiết bị luôn có chất lượng ổn định.

Về phương pháp tổ chức bảo trì thiết bị, có thể thực hiện theo nhiều cách. Thông thường, thiết bị được bảo trì tại chỗ và do cán bộ của cơ quan trực tiếp thực hiện. Có thể thuê các chuyên gia bảo hành thực hiện các dịch vụ theo hợp đồng bảo dưỡng máy móc.

Chương IV

VĂN PHÒNG VÀ QUẢN TRỊ CÔNG SỞ

I- QUAN NIỆM CHUNG VỀ VĂN PHÒNG VÀ CÔNG TÁC VĂN PHÒNG

1. Văn phòng

Cơ quan, công sở nào cũng cần có một bộ phận được thành lập để làm công tác văn phòng theo hai chức năng :

Một là, tham mưu tổ chức công việc cho lãnh đạo, thay mặt cơ quan trong giao tiếp chung;

Hai là, bảo đảm hậu cần cho cơ quan, công sở. bộ phận đó có khi được gọi là “Văn phòng cơ quan”, nhưng cũng có trường hợp được gọi bằng các tên khác. Nhưng dù gọi theo cách nào thì hai chức năng của công tác văn phòng vẫn phải được thực hiện đầy đủ.

Nhìn chung, công tác văn phòng ở các cơ quan thường bao gồm những công việc liên quan đến nhiệm vụ tổ chức quản lý các thông tin, giấy tờ trong hoạt

động của các cơ quan, công sở, đến việc xử lý các thông tin phục vụ cho lãnh đạo. Công việc này lại liên quan đến hàng loạt các công việc khác trong chương trình theo chức năng của từng cơ quan, công sở. Nó cũng liên quan đến vòng quay của các hồ sơ, văn bản từ khi hình thành cho đến khi giải quyết xong công việc. Theo nghĩa như vậy, công việc văn phòng không phải chỉ diễn ra ở văn phòng cơ quan, mà còn ở trong toàn cơ quan.

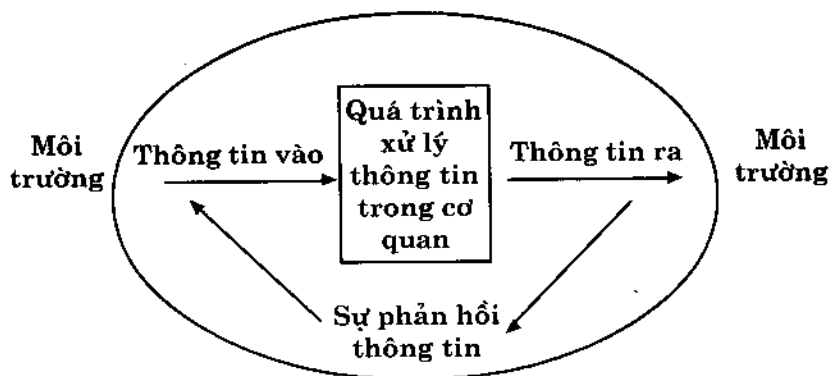
Hiện nay, do hoạt động hành chính đang không ngừng được mở rộng nên công tác văn phòng ngày càng gia tăng. Tuy vậy, công việc văn phòng vẫn có những đặc điểm truyền thống: xét về mặt mục tiêu phục vụ quan hệ giữa nó với các công việc chung của toàn bộ cơ quan công sở.

Văn phòng hoạt động như một hệ thống trong cơ quan với các thành phần chủ yếu như sau :

- Thông tin vào;
- Quá trình xử lý thông tin;
- Sự phản hồi thông tin (quá trình chu chuyển);
- Thông tin ra;
- Môi trường hoạt động.

Mối quan hệ giữa các thành phần trên có thể hình dung qua sơ đồ sau đây:

Sơ đồ 3



Mục tiêu chung của hệ thống hoạt động văn phòng là bảo đảm các thông tin cần thiết cho hoạt động của cơ quan, công sở. Nó được giới hạn bởi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và phạm vi hoạt động của cơ quan theo luật định. Hoạt động của hệ thống này gắn liền với sự tồn tại, phát triển của cơ quan, bảo đảm cho cơ quan phát triển liên tục và có tính bền vững. Điều này có nghĩa là nếu hệ thống công việc văn phòng hoạt động không tốt, thì tất yếu sẽ ảnh hưởng đến mọi mặt hoạt động của cơ quan, công sở phải có sự chu chuyển thuận lợi để làm cho hệ thống có tính liên tục. Công việc văn phòng phải tạo ra được cơ chế cho sự chu chuyển đó. Bảo đảm quá trình hoạt động của mình chính là chức năng quan trọng của công việc văn phòng.

Để hệ thống trên hoạt động có hiệu quả, thì các thành phần của chúng phải có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Các dòng thông tin trong cơ quan, công sở phải có sự chu chuyển thuận lợi để làm cho hệ thống có tính liên tục. Công việc văn phòng phải tạo ra được cơ chế cho sự chu chuyển đó. Bảo đảm quá trình hoạt động của mình chính là chức năng quan trọng của công việc văn phòng.

Công việc văn phòng phải có tính năng động. Đây là một đặc trưng của văn phòng hiện đại. Tính năng động trong công tác văn phòng sẽ bảo đảm cho văn phòng hoạt động một cách linh động, không cứng nhắc. Nó sẽ giúp cho các tổ chức có liên quan giữ được sự cân bằng cần thiết trong một hệ thống thống nhất.

2. Những nội dung cụ thể của công tác văn phòng

Công tác văn phòng có những nội dung rất cụ thể liên quan đến quá trình tổ chức công việc thông tin và điều hành của một cơ quan tại công sở và cả ngoài phạm vi công sở. Những công việc chủ yếu có thể nêu lên như sau:

- Tiếp nhận và tổ chức bảo quản hợp lý các văn bản, các thông tin vào cơ quan;

- Tổ chức xử lý thông tin văn bản và truyền đạt các thông tin trong hệ thống qua văn bản đến mọi bộ phận và cá nhân có liên quan;

- Kiểm tra quá trình giải quyết các văn bản và báo cáo về hệ thống điều khiển trung tâm (lãnh đạo) để xử lý kịp thời mọi phát sinh;

- Theo dõi, điều hòa để các công việc trong cơ quan diễn ra có trình tự, không có sự chồng chéo và không bỏ sót công việc;

- Tổ chức các thông tin ra (gửi văn bản đi đến các địa chỉ cần thiết);

- Tổ chức các hệ thống bảo quản thông tin (cơ sở dữ liệu thông tin); bảo quản các văn bản (lưu trữ tin);

- Đánh giá thông tin, tổ chức tra tìm và sử dụng các thông tin văn bản cần thiết phục vụ cho hoạt động của cơ quan;

- Bảo đảm sự liên lạc, giao tiếp với bên ngoài;

- Bảo đảm các điều kiện về vật chất cần thiết cho một công sở có thể hoạt động tốt theo chức năng của mình.

Như vậy, trên một phương diện nhất định, công tác văn phòng gắn liền với kỹ thuật hành chính.

Các nhiệm vụ cụ thể trên đây có quan hệ với nhau theo chức năng chung của cơ quan và theo các giới hạn cụ thể mà nhiệm vụ của từng đơn vị trong cơ quan, để chuyển giao các văn bản theo các mối liên hệ cần thiết, phù hợp với nhiệm vụ, chức năng của từng đơn vị. Chẳng hạn, văn bản về tổ chức sẽ không được chuyển tới bộ phận lập kế hoạch, nhưng nếu bộ phận đó có

thông tin phản hồi về nhu cầu thay đổi nhân sự của mình thì họ nhận được văn bản có liên quan để xem xét. Ở đây, ta thấy rõ vai trò tạo ra mối liên hệ trong hệ thống của công việc văn phòng. Có thể đánh giá chất lượng của công tác văn phòng ở điểm này. Càng tạo được sự liên kết chặt chẽ bao nhiêu, chất lượng công tác văn phòng càng được nâng cao bấy nhiêu.

Về khâu kiểm tra các quá trình giải quyết văn bản, ngoài nội dung kiểm tra công việc chính, trong công tác văn phòng thái độ làm việc của các cán bộ cũng là một yếu tố quan trọng cần xem xét. Văn phòng cần giúp lãnh đạo thấy được nguyên nhân thành công hay thất bại của quá trình giải quyết công việc. Văn phòng phải góp phần trả lời được câu hỏi vì sao một văn bản này được giải quyết rồi còn văn bản khác lại không được xem xét hay không được giải quyết tốt? Vì chậm trễ khi nhận được hay vì chuyển sai địa chỉ? Hay vì người có trách nhiệm giải quyết không quan tâm, không có điều kiện thực hiện? v.v.. Như vậy, công tác văn phòng không thể nằm ngoài hệ thống các công việc chung như nhiều khi nó đã được hiểu một cách không chính xác.

3. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện nội dung của công tác văn phòng

Công tác văn phòng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau:

- *Trước hết*, nó bị chi phối bởi cách tổ chức cơ quan, công sở. Cơ quan càng có nhiều đơn vị bên trong thì công việc càng phức tạp. Tuy nhiên, nhiều khi công việc văn phòng bị chi phối ngay cả ở trường hợp cơ quan không có nhiều đơn vị tổ chức, mà là do chức năng của đơn vị được phân định không rõ ràng. Thực tế cho thấy, trong hệ thống bộ máy nhà nước, việc xác định chức năng của từng cơ quan nhiều khi không rõ ràng làm cho công tác văn phòng trở nên phức tạp. Có thể thấy điều đó qua thực tế ở nhiều cơ quan. Một văn bản gửi đến mà bộ phận nào cũng có chức năng giải quyết thì hiển nhiên việc kiểm tra sẽ rất khó khăn. Đó là chưa kể, nếu không xác định được cơ quan hay bộ phận tổ chức nào phải chịu trách nhiệm chính về một văn bản thì công việc của văn phòng chưa hẳn đã tìm được cách giải quyết sao cho thích hợp.

- *Thứ hai*, ảnh hưởng đến công tác văn phòng là con người làm việc trong cơ quan. Nếu cán bộ trong cơ quan hiểu rõ và hỗ trợ cho công tác văn phòng thì công tác sẽ được thực hiện thuận lợi. Ngược lại, nếu có nhiều người ở các bộ phận chuyên môn không nắm vững hoặc không có thái độ đúng mức với công việc văn phòng, thì công việc sẽ gặp khó khăn. Ví dụ, hiện nay, nhiều cán bộ chuyên môn nghiệp vụ không làm tốt công tác lập hồ sơ văn bản, không có ý thức tuân thủ các quy trình chuyển giao văn bản trong công việc hàng ngày

một cách đầy đủ, do đó, công việc kiểm tra hoạt động của các bộ phận rất khó khăn. Vì vậy, việc đào tạo nghiệp vụ văn phòng cho cán bộ các cơ quan là một đòi hỏi tất yếu trong công cuộc cải cách nền hành chính nhà nước mà chúng ta đang tiến hành hiện nay. Cần có chế độ khuyến khích để thu hút vào văn phòng những cán bộ có trình độ nghiệp vụ cao.

- *Thứ ba*, hoạt động của văn phòng lệ thuộc vào quy chế hoạt động của cơ quan nói chung và các quy định về công tác văn phòng nói riêng. Những quy định về ban hành văn bản, về xử lý thông tin, về bảo quản bí mật của Nhà nước là cơ sở để làm tốt công việc văn phòng trước mắt cũng như lâu dài. Tuy nhiên, những quy định đó chỉ phù hợp với các loại cơ quan, công sở và phải có cơ chế kiểm tra để bảo đảm việc thực hiện được nghiêm túc.

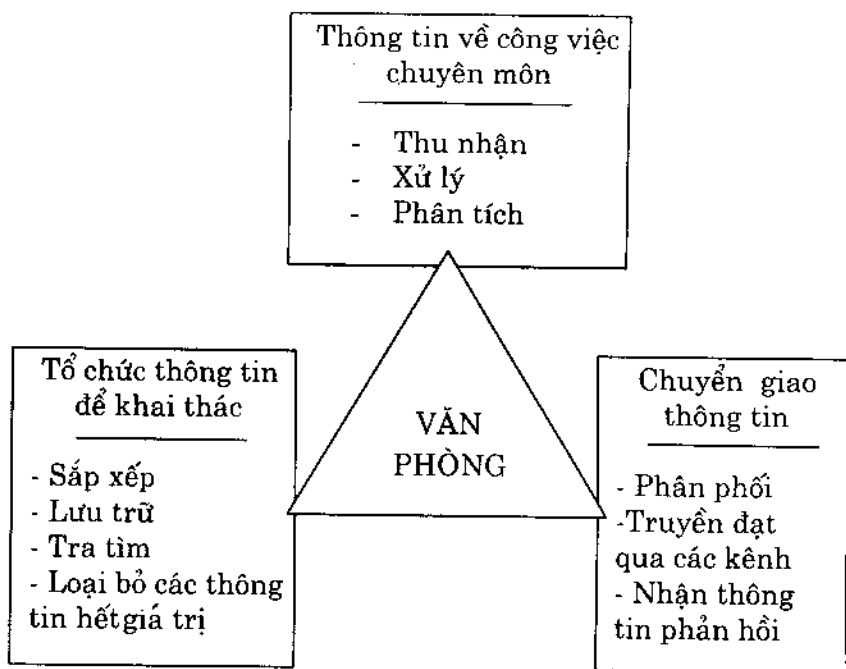
- *Thứ tư*, thiết bị văn phòng là điều kiện quan trọng của công việc, làm ảnh hưởng đến năng suất lao động trong cơ quan, công sở. Thiết bị văn phòng không chỉ cần hợp lý mà phải đảm bảo tính thẩm mỹ. Ở nhiều nước, thiết bị văn phòng được chuẩn hóa, nên việc sử dụng rất thuận lợi. Tại đa số các nước công nghiệp phát triển, một nền công nghiệp sản xuất thiết bị văn phòng đã được xây dựng từ lâu. Hiện nay ở nước ta, các thiết bị văn phòng tuy đã được nâng cao, trang bị mới, nhưng nhìn chung vẫn còn lạc hậu, phương tiện làm việc còn

thiếu. Điều này đã làm hạn chế một phần đến công việc văn phòng.

Những yếu tố trên đây có ảnh hưởng đến nội dung của công tác văn phòng. Ngoài ra, công tác văn phòng còn bị ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác như các tiến bộ của khoa học kỹ thuật, môi trường hoạt động của cơ quan, v.v..

Sơ đồ 4

Các công việc và quan hệ thông tin trong hoạt động của văn phòng công sở



4. Một số vấn đề về tổ chức văn phòng và công tác văn phòng ở nước ta hiện nay

Nhận thức được tầm quan trọng của văn phòng và công tác văn phòng, từ nhiều năm nay ở các cơ quan nhà nước cũng như trong các tổ chức khác, công tác này đã được chú ý hoàn thiện. Các cơ quan như Văn phòng Chính phủ, Văn phòng Quốc hội, Văn phòng các Bộ, Văn phòng Ủy ban nhân dân các cấp, v.v.. thực sự là bộ máy tham mưu tổ chức công việc quan trọng của hệ thống bộ máy điều hành của các cơ quan nhà nước các cấp, giúp các cơ quan hoạt động có hiệu quả. Văn phòng của các cơ quan thực sự đã xác định được vị trí của mình trong sự phát triển chung của bộ máy nhà nước.

Ưu điểm quan trọng rất dễ nhận thấy là tại các cơ quan, văn phòng đã xác định được rõ ràng chức năng, nhiệm vụ của mình. Các nhiệm vụ chủ yếu như: điều phối công việc của cơ quan, tổ chức công tác thông tin, công tác văn thư, lưu trữ, bảo đảm hậu cần cho cơ quan được nhấn mạnh đúng mức. Trên thực tế, thành tựu của quá trình quản lý nhà nước ở nước ta trong nhiều năm qua không thể tách rời vai trò của bộ máy văn phòng các cấp.

Tuy nhiên, chúng ta cũng phải thấy rằng, bộ máy văn phòng và công tác văn phòng của các cơ quan nhà

nước trong thời gian qua đang tồn tại một số nhược điểm khá cơ bản. Có thể nêu lên một số mặt tồn tại như sau:

- *Trước hết*, quan niệm về văn phòng và công tác văn phòng chưa thống nhất, thậm chí sai lệch. Rất nhiều người quan niệm văn phòng là một loại công việc sự vụ, không đòi hỏi phải có kiến thức khoa học trong quá trình thực hiện. Cũng có quan điểm cho rằng, văn phòng chỉ gắn liền với các hoạt động vật chất của cơ quan “bưng, bê, kê, đặt”, mà không chú ý đến chức năng tham mưu của công tác này. Nhận thức đó đã tạo ra nhiều hệ quả xấu cho công tác văn phòng như, không đặt đúng vị trí của văn phòng trong công sở, không chú ý đào tạo cán bộ làm công tác văn phòng, không đổi mới kỹ thuật văn phòng, v.v..

- *Thứ hai*, về mặt tổ chức, cho đến nay chúng ta vẫn thiếu một mô hình về tổ chức văn phòng thích hợp cho các cơ quan. Khảo sát tổ chức văn phòng cơ quan cấp Bộ, cũng như có nhiều kiểu văn phòng của Ủy ban nhân dân các cấp và các cơ quan cùng loại khác. Trong các cơ quan văn phòng của cùng một loại cơ quan, chúng ta có thể gặp rất nhiều kiểu thiết kế khác nhau với nhiều đơn vị bên trong không thống nhất. Điều này thực tế đã tạo ra những kiểu điều hành không chuẩn mực và hậu quả là công tác văn phòng chậm được cải tiến.

- *Thứ ba*, việc quy định các nhiệm vụ cụ thể cho một văn phòng chưa theo một quy chuẩn nào ổn định. Có cơ quan cấp Bộ giao cho văn phòng tham mưu về tổ chức công tác thông tin, điều phối công việc của cơ quan, nhưng cũng có cơ quan lại giao cho bộ phận khác thực hiện, văn phòng chỉ giải quyết một số khâu phụ trong đó, ví dụ như: vào sổ công văn, lưu trữ văn bản hiện hành, v.v.. Điều này đã làm cho việc theo dõi công việc trong cơ quan gặp nhiều khó khăn, đồng thời làm cho công tác văn phòng trở nên thiếu ổn định và rành mạch.

- *Thứ tư*, các thiết bị văn phòng thiếu đồng bộ và ở nhiều cơ quan, nhất là cơ quan địa phương còn lạc hậu.

Mặc dù đã được đổi mới nhiều, nhưng các thiết bị văn phòng ở nhiều cơ quan, nhất là cơ quan địa phương còn rất lạc hậu. Nhiều cơ quan không có các phương tiện truyền tin cần thiết, thiếu tủ để hồ sơ, bàn làm việc không thích hợp, v.v..

Cũng có không ít cơ quan đã trang bị máy vi tính thay cho máy chữ để đánh máy tài liệu, nhưng không có thiết bị đồng bộ để khai thác hết chức năng của máy, vì vậy, gây tình trạng lãng phí.

Cuối cùng, trình độ cán bộ văn phòng còn nhiều bất cập, ít được đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn của công tác văn phòng, đặc biệt là chuyên môn về xử lý

thông tin, xây dựng văn bản. Điều này đã làm hạn chế rất nhiều đến năng suất lao động quản lý trong hàng loạt các cơ quan do xử lý thông tin chậm hoặc sai. Cán bộ không yên tâm làm việc vì tính nghề nghiệp thấp và thường bị thay đổi tùy tiện.

Để đổi mới công tác văn phòng, những tồn tại trên nhất thiết phải được khắc phục.

II- MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP TỔ CHỨC CÁC DỊCH VỤ VĂN PHÒNG

Dịch vụ văn phòng được hiểu là những công việc liên quan đến quá trình soạn thảo các văn bản, sắp xếp hồ sơ, tài liệu, đưa hồ sơ ra phục vụ hoạt động của cơ quan, công sở, thiết lập các hệ thống liên lạc, v.v.. Những công việc này có tính nghiệp vụ và nhiều công việc đòi hỏi phải sử dụng các thiết bị thích hợp. Nắm vững các nghiệp vụ cần thiết và biết sử dụng các thiết bị hỗ trợ để làm tốt các dịch vụ văn phòng sẽ góp phần không nhỏ vào công việc nâng cao năng suất lao động quản lý trong các cơ quan, công sở.

1. Các phương pháp sao in văn bản

Những thông tin hình thành trong hoạt động quản lý bao gồm cả các quyết định hành chính đều phải được truyền đạt cho đối tượng quản lý và thu hồi các thông tin ngược lại để chỉ đạo, kiểm tra công việc hàng ngày.

Một số thông tin trong đó cần được ghi lại để tạo ra chứng cứ pháp lý, để sử dụng lâu dài và để truyền đạt rộng rãi cho nhiều đối tượng ở nhiều thời điểm khác nhau. Khi đó, các văn bản sẽ được hình thành, nhân bản và chuyển đi cho các đối tượng cần thiết.

Có nhiều cách để nhân bản các tài liệu, từ thủ công đến hiện đại. Khi chưa có kỹ thuật in, để có nhiều tài liệu giống nhau người ta phải chép tay. Về sau văn bản được in theo cách viết lên đá, khắc bản gỗ, v.... Các bản in gỗ như vậy hiện nay ở nước ta vẫn còn rất nhiều được gọi là mộc bản. Tiến thêm một bước, các máy sao văn bản ngày càng được dùng nhiều trong thực tế, từ đánh máy chữ, máy in rô-nê, máy in ốpsét, máy photocopy, máy in điện tử, v.v.. Các phương pháp sao in văn bản đều có ưu điểm riêng của mình và phải có sự lựa chọn để sử dụng thích hợp cho nhu cầu của từng cơ quan, đơn vị cụ thể. Hiện nay, ở những vùng xa xôi, máy đánh chữ vẫn là phương tiện tương đối thông dụng để làm văn bản. Ở những nơi có điều kiện, người ta chế tác văn bản trên máy vi tính và in trên các loại máy in kèm theo. Hiện nay, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, máy tính cá nhân các loại đang dần dần chiếm ưu thế trong chế tác văn bản tại các công sở.

2. Xử lý văn bản bằng máy vi tính

Máy xử lý văn bản là một tập hợp gồm bốn đơn vị thiết bị hợp thành: bàn phím, bộ xử lý, thiết bị hiển thị và máy in. Các thiết bị này có thể là từng môđun (module), được liên kết với nhau qua cáp điện, nhưng cũng có thể được kết hợp lại trong một máy xử lý văn bản duy nhất. Bàn phím và máy in có nguyên lý cấu tạo như máy chữ, còn bộ xử lý là một bước phát triển của công nghệ máy tính. Màn hình là thiết bị hiển thị giúp cho việc kiểm tra các văn bản được đưa vào để xử lý khi chưa có bản in tại thời điểm đó. Việc sửa chữa, lựa chọn văn bản để in, nhờ đó mà thuận lợi hơn nhiều.

Hiện nay, có hai loại máy tính có thể thực hiện việc xử lý văn bản: loại máy chuyên dùng dành riêng cho việc xử lý văn bản và loại máy tính cá nhân được cài đặt một phần mềm thích dụng. Có rất nhiều phần mềm đang được ứng dụng để xử lý văn bản với nhiều tính năng ưu việt. Ví dụ, những chương trình như "WORD" của Microsoft có thể giúp cho người ta trình bày và sửa chữa văn bản hoàn toàn trên màn hình như: gạch dưới, gấp đôi khoảng cách dòng, thêm vào các tiêu đề, chuyển đổi các đoạn văn bản từ vị trí này sang vị trí khác, v.v.. các thao tác đó đều có thể thực hiện được thuận lợi với phần mềm như "WORD" trên môi trường WINDOW.

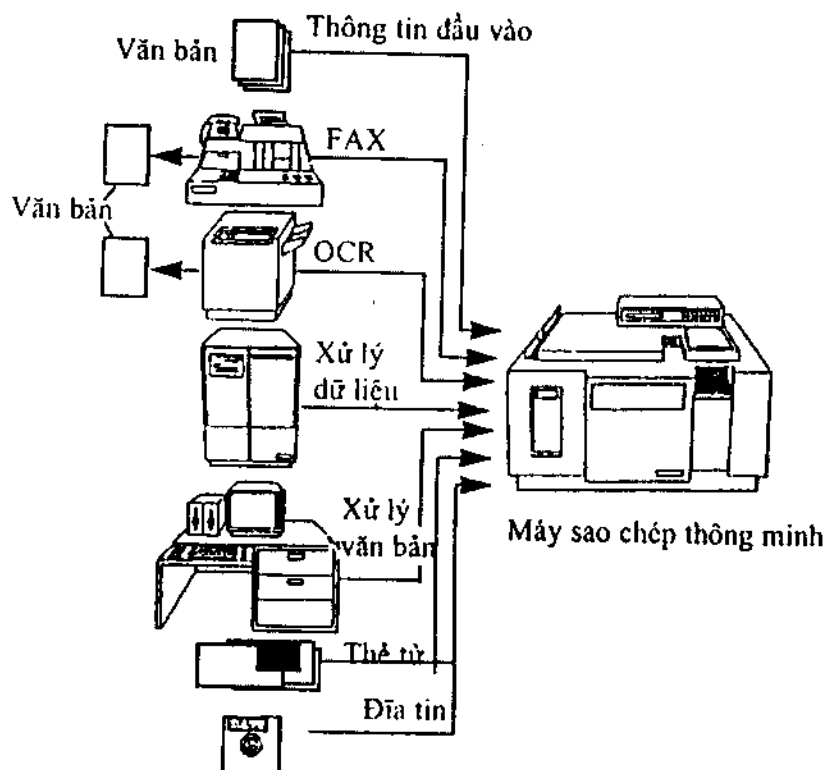
Màn hình có thể được chia cắt thành những tài liệu khác nhau hoặc từng phần của tài liệu có thể được xem trên màn hình cùng lúc. Nó cũng giúp cho việc tìm kiếm và sửa chữa lỗi chính tả của văn bản một cách thuận lợi, nhanh chóng.

Những phát triển phần mềm khác như LOTUS 1.2.3. cung cấp những tiện nghi toàn diện hơn cho xử lý văn bản, trong đó: 1 là cung cấp hệ thống lưu trữ hồ sơ; 2 là bảng tính; 3 là module đợi hẹn, và chúng đều được kết nối với nhau. Mở rộng của nó là SYMPHONY, tức là một dạng như LOTUS 1.2.3.4. Trong đó, module thứ 4 cung cấp tiện nghi xử lý văn bản, có thể giúp người ta kết hợp thông tin từ bất kỳ tài liệu nào thuộc 3 module kia vào trong cùng một tài liệu duy nhất để bảo quản và sử dụng (xem sơ đồ số 5)

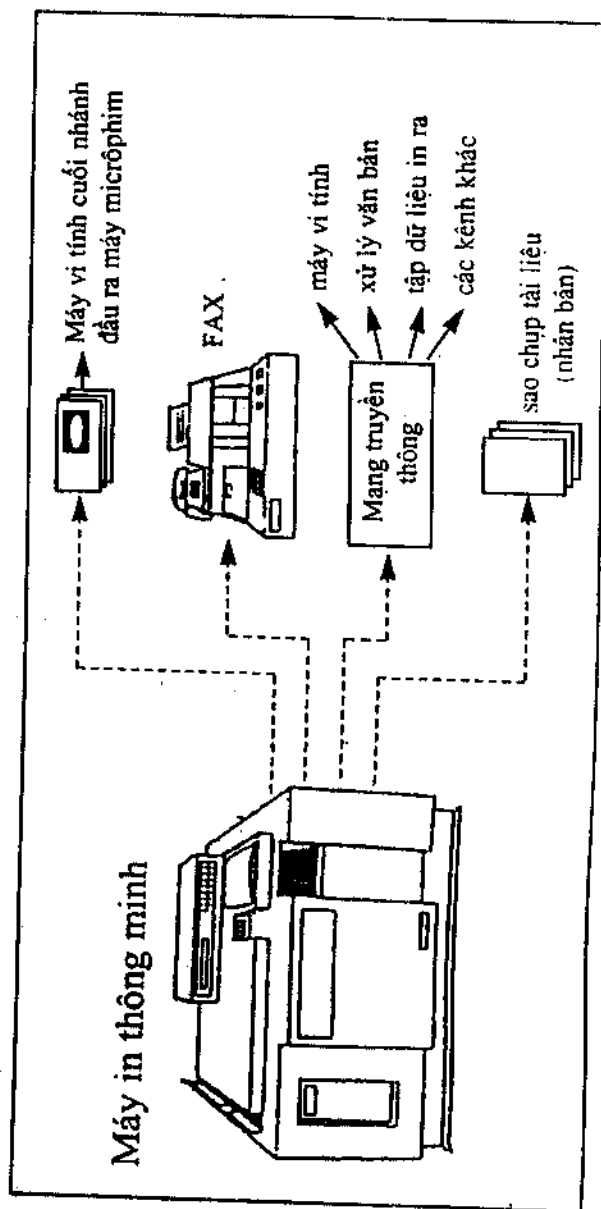
Trạm truyền đạt văn bản:

Trạm truyền đạt văn bản hình thành khi một bộ phận xử lý văn bản (Word processors) thực hiện truyền thông bằng cách trao đổi văn bản đã in tới bộ phận xử lý văn bản khác qua máy tính (computer), và máy sao chụp (phototype setting). Trạm truyền đạt văn bản rất cần cho việc trao đổi các tài liệu dài. Văn bản được truyền đạt mà không cần người đứng kiểm soát (xem sơ đồ 6).

Sơ đồ 5
Hệ thống thông tin đầu vào truyền qua
máy sao chép thông minh



Sơ đồ 6: Hệ thống thông tin đầu ra truyền từ máy in thông minh



3. Quản lý các văn bản “đi” và “đến”

-Văn bản “đi”:

Văn bản “đi” còn gọi là công văn “đi”, được hình thành qua nhiều khâu với mục tiêu truyền đạt một thông tin quản lý, một mệnh lệnh từ cơ quan này sang cơ quan khác trong cùng một hệ thống hoặc khác hệ thống.

Trước khi một văn bản được gửi đi, cần phải thực hiện một số công việc cần thiết sau đây:

- + Kiểm tra lần cuối nội dung thể thức văn bản;
- +Đánh “số” và ghi ngày tháng ban hành;
- + Vào sổ (đăng ký) văn bản đi;
- + Lưu văn bản vào sổ lưu;

Hiện nay, có nhiều cơ quan chưa làm tốt các nhiệm vụ trên và điều đó đã gây nhiều khó khăn về sau cho việc quản lý văn bản, theo dõi công việc. Ví dụ, có văn bản gửi đi rồi mới phát hiện ra là sai thể thức, ký không đúng thẩm quyền, không có số, v.v.. Có cơ quan, chỉ lưu lại các bản sao photocopy (dấu đen) khi phát hiện sai lầm thì không có bản gốc để đối chiếu. Lại có trường hợp đăng ký không đầy đủ, sau một thời gian, khi kiểm tra một văn bản giả mạo thì không khẳng định được văn bản đó từ bộ phận nào ban hành... Những thiếu sót đó có thể gây hậu quả lớn. Ngày nay, các nhà quản lý các cấp dần dần đã thấy rõ yêu cầu phải chấn chỉnh lại để quản lý các văn bản của cơ quan mình nhằm góp phần quản lý cơ quan, công sở tốt hơn.

- Văn bản “đến”

Văn bản “đến” còn gọi là công văn “đến” gồm có nhiều loại:

+ Công văn, chỉ thị và các văn bản chỉ đạo của cấp trên và của các cơ quan khác gửi đến theo chức năng, nhiệm vụ, quan hệ công tác;

+ Sách báo và các tài liệu tham khảo;

+ Các đơn từ, v.v..

Để quản lý tốt các loại văn bản “đến” cần có sự phân loại chúng theo một số tiêu chí thích hợp. Các văn bản đều phải được đăng ký trước khi chuyển giao cho người thực hiện. Hiện nay, ở nhiều cơ quan việc đăng ký văn bản “đến” được thực hiện trên máy vi tính. Nhờ có một mạng kết nối nội bộ (mạng LAN-Local area network), các văn bản sau khi đã được đăng ký vào máy vi tính ở văn thư có thể truyền đến các bộ phận khác và nhờ đó việc theo dõi, kiểm tra thực hiện văn bản có rất nhiều thuận lợi.

4. Lập và quản lý các hồ sơ

4.1. Khái niệm và phương pháp

Theo quan điểm thông tin, lập hồ sơ là việc tích lũy thông tin văn bản theo những tập hợp có hệ thống.

Lập hồ sơ khoa học sẽ cho phép tìm kiếm tài liệu thuận lợi khi cần thiết. Các hồ sơ ở mỗi cơ quan được tập trung, giữ lại để sử dụng một thời gian và sau đó được lựa chọn và đưa vào lưu trữ. Hồ sơ lưu trữ là một

loại thông tin quan trọng cần cho quản lý nhưng nếu không được quản lý và sử dụng tốt chúng sẽ bị coi như “chết”.

- *Phương pháp lập hồ sơ:*

Muốn lập được hồ sơ các tài liệu trong một cơ quan cần áp dụng một số đặc trưng nhất định. Một số đặc trưng thường hay áp dụng là:

- + Vấn đề (nội dung) được nói đến trong văn bản;
- + Tác giả của văn bản;
- + Cơ quan giao dịch;
- + Tên gọi văn bản, v.v..

Ví dụ 1: Hồ sơ về việc xây dựng mẫu hình hành chính tại Học viện Hành chính Quốc gia. Hồ sơ này lập theo đặc trưng vấn đề.

- *Ví dụ 2 :* Tập báo cáo tổng kết năm 1996 của các đơn vị thuộc khối cơ quan Bộ Giáo dục và Đào tạo. Hồ sơ này kết hợp một số đặc trưng: tên gọi văn bản, vấn đề và thời gian.

Cách lựa chọn các đặc trưng lập hồ sơ có thể dựa trên một số yếu tố như: khối lượng văn bản theo một đặc trưng, sự thuận lợi cho việc quản lý và tra tìm văn bản ở đơn vị lập hồ sơ, v.v..

Các văn bản trong một hồ sơ cần được sắp xếp khoa học theo một quy tắc nhất định. Ví dụ: theo quá trình trao đổi văn bản, theo vấn đề, theo văn chữ cái của tên tác giả, theo tầm quan trọng của các vấn đề... Sau khi

đã sắp xếp, cần lập danh mục tra tìm các văn bản trong từng hồ sơ và để bảo vệ các văn bản khỏi bị mất mát. Người ta gọi đó là công tác biên mục hồ sơ.

4.2. *Quản lý hồ sơ*

4.2.1. *Quản lý các hồ sơ đã lập ở bộ phận hiện hành.*

Toàn bộ hồ sơ của một cơ quan cần có sự phân loại để tạo một hệ thống các vấn đề có tính khoa học, phục vụ tốt cho việc sử dụng các hồ sơ về sau:

Trong một cơ quan thường có một số loại hồ sơ cần quản lý như sau:

- + Hồ sơ công việc (còn gọi là hồ sơ chuyên môn, hồ sơ điều hành);

- + Hồ sơ nhân sự (Hồ sơ quản lý nhân sự);

- + Hồ sơ nguyên tắc;

- + Hồ sơ quản lý tài chính và tài sản của cơ quan.

Hồ sơ công việc được quản lý để theo dõi quá trình giải quyết công việc chuyên môn trong cơ quan. Chúng có ý nghĩa không phải chỉ để tổ chức công việc khoa học mà còn để nghiên cứu kinh nghiệm tổ chức, để kiểm tra.

Hồ sơ nhân sự được quản lý nhằm mục đích cung cấp một thông tin cần thiết về cán bộ, công nhân viên cho lãnh đạo, giúp nhà quản lý có thể tìm được những người phù hợp cho mỗi loại công việc nhất định và điều hành hợp lý cấp dưới của mình. Ngoài ra, đây là cơ sở quan trọng để giải quyết chế độ chính sách cho cán bộ

trước mắt cũng như lâu dài về sau, khi họ đã nghỉ hưu hay chuyển chuyển.

Có thể chia các nhóm để bảo quản hồ sơ nhân sự theo một số phương pháp sau đây:

+ Chia theo loại cán bộ;

+ Chia theo đơn vị tổ chức;

+ Chia theo chức năng của chính các loại hồ sơ nhân sự. Cụ thể: Hồ sơ tuyển dụng; Hồ sơ giao việc; Hồ sơ trả lương; Hồ sơ khen thưởng, kỷ luật cán bộ; Hồ sơ sức khỏe; Hồ sơ mật.

Hồ sơ nguyên tắc được hiểu là các văn bản quy phạm pháp luật và các văn bản hướng dẫn khác của các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức xã hội liên quan đến chính sách, chế độ hiện hành, được tập hợp theo từng chuyên đề nhất định để phục vụ cho nghiên cứu và giải quyết công việc trong cơ quan. Có hồ sơ nguyên tắc về nhân sự như tuyển dụng, cho thôi việc đối với cán bộ, công chức, về thi đua khen thưởng. Cũng có những hồ sơ nguyên tắc về những vấn đề chung. Hồ sơ nguyên tắc phải cập nhật được các văn bản mới ban hành và loại bỏ thường xuyên các văn bản đã hết giá trị chỉ đạo.

Các loại hồ sơ nói trên đều phải có sự quản lý chặt chẽ, theo một nghiệp vụ thống nhất khoa học. Quản lý hồ sơ là một nhiệm vụ tất yếu của các cơ quan mà văn phòng phải hướng dẫn thực hiện, để giúp các nhà quản

lý nắm vững các công việc đã giải quyết và kết quả thực sự đã đạt được trong thực tế. Đó là cách tốt nhất để bảo vệ các bí mật trên văn bản khi thấy cần thiết.

Cần xây dựng một khung phân loại thích hợp cho hồ sơ của từng cơ quan. Khung phân loại hồ sơ có thể theo một đặc trưng nhất định. Ví dụ, các hồ sơ về quản lý tài sản trong một cơ quan có thể chia thành các nhóm theo tên gọi của hồ sơ; theo loại vấn đề như: hồ sơ kiểm kê, hồ sơ mua sắm, v.v.. Hồ sơ bảo hiểm có thể chia theo khu vực địa lý, theo đối tượng bảo hiểm, v.v..

Các nhóm hồ sơ có thể được xác định rất linh động nhưng phải bảo đảm tính logic của từng nhóm và giữa các nhóm.

Để quản lý tốt, các hồ sơ cần phải được thống kê theo trật tự đã sắp xếp. Mỗi hồ sơ phải có số tra tìm trong sổ mục lục thống kê hồ sơ hiện hành của đơn vị.

4.2.2. Quản lý các hồ sơ lưu trữ

Hồ sơ lưu trữ là các hồ sơ đã qua sự lựa chọn và được bảo quản ở phòng lưu trữ của cơ quan. Việc lựa chọn các hồ sơ (xác định giá trị của chúng) là một công tác nghiệp vụ và được dựa trên những tiêu chuẩn nhất định. Tiêu chuẩn lựa chọn do cơ quan quản lý lưu trữ hướng dẫn trên cơ sở các nghiên cứu khoa học của ngành lưu trữ. Các tiêu chuẩn để lựa chọn hồ sơ lưu trữ của một cơ quan thường được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu chức năng, nhiệm vụ, phạm vi hoạt động của cơ

quan và yêu cầu sử dụng hồ sơ tài liệu trong thực tế. Một số tiêu chuẩn có tính tổng quát được nêu lên là:

+ Nội dung các tài liệu trong hồ sơ liên quan như thế nào đến chức năng, nhiệm vụ của cơ quan. Ví dụ, như một cơ quan không có chức năng quản lý giáo dục thì các hồ sơ về lĩnh vực này không cần chuyển vào lưu trữ cơ quan. Một số đơn vị có nhiệm vụ tư vấn pháp luật cho cơ quan hoạt động thì hồ sơ về vấn đề này phải được lưu trữ để nghiên cứu lâu dài.

+ Tác giả của văn bản trong hồ sơ. Theo tiêu chuẩn này, hồ sơ lưu trữ phải là các bản gốc. Các bản sao chỉ nên để ở bộ phận hiện hành để sử dụng hàng ngày.

+ Theo ý nghĩa của địa điểm và thời gian hình thành các văn bản trong hồ sơ. Hồ sơ có các văn bản liên quan đến những địa danh đặc biệt cần phải chú ý lựa chọn để bảo quản.

+ Giá trị pháp lý của các văn bản.

+ Đặc điểm vật lý của hồ sơ.

Ngoài ra, còn có một số tiêu chuẩn khác liên quan đến những tài liệu có tính đặc thù.

Muốn quản lý tốt các hồ sơ lưu trữ trong một cơ quan, công sở cần phải được phân loại khoa học giống như đối với hồ sơ hiện hành. Các hồ sơ đó phải được chia thành các nhóm thích hợp và sắp xếp theo một trật tự khoa học. Trước khi phân loại hồ sơ, cần có một phương án dự kiến được hiểu như là một kế hoạch phân nhóm tài liệu.

Phương án phân loại tài liệu của một cơ quan, công sở có thể dựa trên cơ cấu tổ chức của nó hoặc dựa vào các hoạt động có trong thực tiễn do cơ quan phụ trách. Ví dụ: hồ sơ về kế hoạch, về tài vụ, về các công việc chuyên môn.

Sau khi phân loại, các hồ sơ cần được thống kê và trong trường hợp cần thiết cần lập các thẻ tra tìm hồ sơ theo thứ tự đã sắp xếp để tìm kiếm các hồ sơ bằng thẻ. Sổ thống kê và các bộ thẻ có thể giúp các nhà quản lý nhớ các vụ việc đã giải quyết và lập hồ sơ trong cơ quan, công sở mình.

Tra tìm hồ sơ lưu trữ qua mục lục và các bộ thẻ không phải là phương pháp duy nhất hiện nay, nhưng là phương pháp quan trọng và cần thiết. Trong nhiều cơ quan, công sở, phương pháp này đã mang lại các lợi ích thiết thực, cho thấy sự cần thiết phải duy trì nó. Các mục lục đã thống kê trong điều kiện có máy tính điện tử có thể dùng như một cơ sở thông tin để nhập dữ liệu vào máy. Việc tra tìm khi đó sẽ nhanh chóng và tiện lợi hơn.

Để duy trì các hồ sơ trên giấy được lâu dài cần có các thiết bị chuyên dùng như hộp, cặp đựng hồ sơ, các loại tủ, giá. Khi bố trí hồ sơ vào các giá, tủ cần có chỗ dự trữ để phòng sự phát sinh tài liệu theo vấn đề đã phân loại. Tuy nhiên, điều này chỉ mang tính giải pháp trước mắt. Nếu hồ sơ phát sinh quá nhiều thì đến một lúc nào đó cần phải tổ chức lại toàn bộ hồ sơ của cơ quan, công sở

theo một phương án thích hợp. Người ta gọi đó chính là chỉnh lý lại các phòng lưu trữ cơ quan, công sở.

Việc chỉnh lý lại các phòng lưu trữ đòi hỏi phải có một kế hoạch cụ thể. Trong bản kế hoạch đó cần nói rõ các bước phải làm, khối lượng công việc của từng bước, phương án phân loại hồ sơ và đặc biệt là các tiêu chuẩn để đánh giá các hồ sơ trong quá trình chỉnh lý.

Nếu xét thấy có những hồ sơ đã hết ý nghĩa thực sự thì có thể tổ chức tiêu hủy theo đúng quy định về công tác lưu trữ. Một số hồ sơ có thể chuyển cho cơ quan lưu trữ nhà nước để bảo quản cố định trong thành phần phong lưu trữ quốc gia. Việc chuyển giao này do cơ quan quản lý lưu trữ của Nhà nước quy định và hướng dẫn thực hiện.

Chỉnh lý phong lưu trữ cơ quan, công sở là một công việc phức tạp, đòi hỏi phải có nghiệp vụ và các cán bộ tham gia vào công việc này phải được đào tạo cơ bản. Tuy nhiên, đây là một công việc phải làm thường xuyên để nâng cao chất lượng các tài liệu lưu trữ.

Để việc tổ chức lưu trữ hồ sơ trong các cơ quan, công sở có thể phục vụ tốt cho công việc, thì cần lựa chọn một hình thức tổ chức thích hợp. Có hai hình thức tổ chức lưu trữ hồ sơ trong cơ quan hành chính nhà nước cũng như trong các tổ chức khác:

- Tổ chức lưu trữ ở các đơn vị chuyên môn trực thuộc được gọi là tổ chức lưu trữ theo hình thức phân tán.

- Tổ chức lưu trữ chung cho toàn cơ quan được gọi là tổ chức theo hình thức tập trung.

Ưu điểm của cách lưu trữ hồ sơ theo hình thức phân tán là:

- Gọn nhẹ, có thể tổ chức theo yêu cầu của từng bộ phận để phục vụ trực tiếp cho hoạt động hàng ngày của cán bộ được thuận tiện.

- Người phụ trách có điều kiện nắm được nội dung của hồ sơ do có sự tiếp xúc thường xuyên với các công việc đã giải quyết trong thực tế. Do vậy, việc sử dụng hồ sơ sẽ hiệu quả hơn.

- Cần ít cán bộ chuyên môn và huấn luyện dễ.

Nhưng lưu trữ hồ sơ phân tán cũng có nhược điểm là hồ sơ dễ trùng lặp giữa các bộ phận, không có điều kiện để đầu tư thiết lập tập trung. Việc tăng cường cán bộ có trình độ nghiệp vụ văn phòng cho từng đơn vị cũng khó khăn.

Để khắc phục các nhược điểm đó, nhiều cơ quan đã thực hiện việc tập trung hóa hồ sơ lưu trữ của cơ quan mình. Nhờ tập trung hóa, lãnh đạo cơ quan dễ dàng nắm được toàn bộ các hồ sơ lưu trữ cần thiết, có điều kiện để tăng cường mua sắm thiết bị chuyên dùng hiện đại và đào tạo cán bộ có chuyên môn cao cho công tác lưu trữ.

4.3. Tổ chức bảo quản và sử dụng hồ sơ lưu trữ dưới hình thức thu nhỏ

Hiện nay, khối lượng văn bản hình thành trong các cơ quan, công sở rất lớn. Các hồ sơ lưu trữ dần dần trở nên quá tải so với sức chứa của các phòng, các kho được xây dựng trước đây. Để khắc phục, người ta đã sử dụng rộng rãi các hình thức vi phim, vi phiếu, và gần đây là hình thức lưu trên máy vi tính, nhất là trên các đĩa không nằm trên máy.

- *Vi phim (Microfilm):*

Theo cách chụp vi phim, các loại tài liệu được thu lại trên các cuộn phim loại 16mm hay 32mm với khoảng trống chia đều 1% tài liệu gốc. Khi sử dụng chúng được chiếu trên màn ảnh và có thể sao in lại qua một thiết bị đặc biệt. Ưu điểm của phương tiện này không chỉ ở chỗ nó thu nhỏ được tài liệu để bảo quản mà nó còn cho phép tạo ra những hồ sơ đã chụp lại và với các thiết bị chuyên dụng. Người ta có thể tạo ra các bản sao nhanh chóng và rõ, dùng được ở nhiều nơi. Nhưng nhược điểm của vi phim là một khi tài liệu đã chụp vào phim thì nó sẽ cố định và khó khăn cho việc cập nhật hồ sơ.

- *Vi phiếu (Microfiche):*

Vi phiếu là tấm phim trên đó chứa nhiều dòng hình ảnh được chụp thu nhỏ (Micro). Một vi phiếu với kích thước 6x4 inch (152mm x 102mm) có thể chụp tối thiểu 60 trang văn bản khổ giấy A4. Với một số loại máy chụp đặc biệt, độ dày đặc trên phim có thể được tăng lên tới 500 văn bản.

Các tấm vi phiếu có thể phân loại như phân loại một bộ thể. Để tiện sử dụng, chúng thường được để trong một bao kính trong suốt và đặt trong một chiếc ví 2 mặt. Trên mặt chiếc ví người ta thống kê các tấm vi phiếu được ghi lại trên cùng của phim và được đánh dấu trong quá trình chụp. Muốn đọc vi phiếu phải có máy đặc biệt.

- Kết hợp vi phim và máy vi tính:

Để đọc các tài liệu đã được chụp trên phim thu nhỏ, như đã nói ở trên phải có máy chiếu. Khi máy vi tính ngày càng được dùng một cách rộng rãi để lưu trữ tài liệu, một bước phát triển mới đồng thời cũng được người ta áp dụng là kết hợp việc dùng máy vi tính với các hình ảnh vi phim (Micromation). Nguyên lý của sự phát triển này là chuyển đầu ra của tài liệu lưu trữ trên máy vi tính từ màn hình lên vi phim. Chúng ta đều biết rằng, các tài liệu được lưu trữ trên máy vi tính có thể tạo ra một khối lượng đầu ra rất lớn, nhưng khi cần đọc một văn bản thì màn hình không thể cho phép đọc cùng một lúc nhiều văn bản mà phải in ra. Tuy nhiên, với khối lượng văn bản lớn thì việc in ra mất khá nhiều thời gian.

Khi kết hợp kỹ thuật vi tính với hình thức vi phim, máy sẽ có thể tự động thực hiện quá trình chuyển giao văn bản ra máy đọc phim và có thể in ra giấy các loại văn bản đã sắp xếp theo những dạng nhất định.

4.4 Truy cập hồ sơ

Truy cập hồ sơ là việc tiếp xúc và sử dụng các loại hồ sơ trong công việc hàng ngày của cán bộ, công chức nhà nước và các nhà lãnh đạo, quản lý. Việc truy cập được thực hiện đối với cả hồ sơ hiện hành và hồ sơ lưu trữ.

Vấn đề cần quan tâm là xây dựng quy chế sử dụng hồ sơ như thế nào để vừa phục vụ tốt, vừa bảo mật được hồ sơ.

Về nguyên tắc, hồ sơ phải được sử dụng thường xuyên và rộng rãi. Tuy nhiên, cũng có những hồ sơ mà đối tượng sử dụng phải được xác định rõ, ví dụ, không phải tất cả mọi người đều có quyền đọc hồ sơ nhân sự của các cán bộ, công chức trong cơ quan. Nhưng các hồ sơ nguyên tắc về chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức cần phổ biến rộng rãi. Cán bộ chuyên môn của các đơn vị được phép sử dụng hồ sơ công việc của cơ quan mình để nghiên cứu những vấn đề có liên quan, nhưng những hồ sơ chứa đựng các thông tin mật thì việc sử dụng chúng cần phải được thủ trưởng cơ quan cho phép.

Trong quá trình sử dụng, các hồ sơ sau khi đã được nghiên cứu xong phải đưa về chỗ bảo quản ban đầu của chúng. Như thế, hệ thống sắp xếp hồ sơ và số liệu tra tìm của từng hồ sơ sẽ không bị xáo trộn.

Nếu hồ sơ đã được lưu trong máy vi tính hoặc thu nhỏ trên phim, trên phiếu thì việc truy cập hồ sơ sẽ thuận lợi hơn nhiều.

Trong tương lai, khi công nghệ thông tin được áp dụng rộng rãi và hoạt động hành chính, các văn phòng và công sở được liên kết với nhau thông qua các mạng máy tính, các văn bản, hồ sơ được nhập vào các cơ sở dữ liệu và đưa lên mạng, thì việc truy cập hồ sơ sẽ có nhiều thuận lợi và mang lại hiệu quả to lớn cho các hoạt động quản lý và cho đời sống xã hội nói chung.

Chương V

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ TRONG CÁC CÔNG SỞ HÀNH CHÍNH

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Trong cuộc sống cộng đồng, con người luôn luôn có nhu cầu tìm kiếm hoặc được chỉ dẫn những định hướng chung phù hợp với mình và với mọi người để cùng hành động, cùng sống, cùng phát triển. Xã hội càng phát triển nhanh thì nhu cầu định hướng ngày càng lớn. Đó chính là khởi nguồn của quan niệm lãnh đạo và quản lý mà ngày nay đã được bổ sung thêm nhiều nội dung phong phú.

1. Lãnh đạo

Lãnh đạo là sự định hướng chung cho mọi kiểu cộng đồng, ở đó, con người cùng sống với nhau hay cùng có một sự liên kết theo một mục tiêu nhất định. Đó là việc tổ chức thực hiện đường lối, chủ trương đã xác định nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Đối tượng lãnh đạo là con người với những điều kiện sống nhất định. Người có quyền lãnh đạo là người định hướng cho cộng đồng trong hoạt động chung. Cũng cần nói rằng, lãnh đạo

không chỉ liên quan đến những vấn đề chung. Trong nhiều trường hợp, lãnh đạo được gắn liền với một phạm vi cụ thể nhất định hoặc một lĩnh vực của đời sống xã hội. Chúng ta thường nói lãnh đạo kinh tế, lãnh đạo giáo dục, hoặc lãnh đạo địa phương, lãnh đạo một xí nghiệp... Có trường hợp lãnh đạo chỉ liên quan đến một công tác hay một công việc nào đó. Song nhìn chung, lãnh đạo trong mọi trường hợp đều nhằm biến tiềm lực của từng cá nhân thành tiềm lực của cộng đồng, là việc hướng mọi thành viên của một tổ chức vào công việc chung nhằm vừa bảo đảm lợi ích của tổ chức, vừa bảo đảm lợi ích của mỗi thành viên, để cho công việc phát triển một cách có lợi nhất cho tập thể.

Lãnh đạo vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật, vì không phải bất cứ ai cũng biết làm lãnh đạo. Muốn làm được điều này, ngoài yếu tố năng khiếu đòi hỏi người lãnh đạo phải có tri thức nhất định, phải ý thức được một cách rõ ràng về con người cũng như về xã hội. Chỉ khi nào ý thức được rõ ràng về con người thì mới có thể phát triển được họ trong quá trình lãnh đạo, mới có thể hoàn thiện được con người trong công việc chung. Với ý nghĩa đó, có thể nói rằng nghệ thuật lãnh đạo là nghệ thuật hoàn thiện con người trong một tổ chức.

Khi xem xét trên bình diện chung của một quốc gia, thì lãnh đạo thường được hiểu trong sự gắn liền với

chính trị, với thượng tầng kiến trúc, chi phối phương hướng xây dựng và hoạt động của các lĩnh vực, các tổ chức kinh tế - xã hội, tổ chức nhà nước. Lãnh đạo có tầm quan trọng đối với sự sinh tồn, phát triển lâu dài của mỗi quốc gia nói chung và mỗi tổ chức nói riêng. Trong những năm gần đây, hàng loạt các nước đang phát triển và cả nhiều nước phát triển đều rất quan tâm đến việc cải cách nền hành chính của đất nước mình. Các nhà lãnh đạo chính trị coi cải cách hành chính như là những nỗ lực, nhằm tạo nên những thay đổi trong bộ máy công quyền để có thể đạt được những mục tiêu của công cuộc phát triển đất nước. Đối với những nước đang phát triển, có một nền hành chính hoạt động hữu hiệu được xem là điều kiện cần thiết cho sự tiến bộ về kinh tế, chính trị và xã hội. Đó là một phương tiện bao quát nhất của Nhà nước để lãnh đạo quốc gia, một công cụ chính trị quan trọng mà bất cứ quốc gia nào trong quá trình phát triển cũng phải quan tâm đến. Trên một bình diện hẹp, như trong một cơ quan, một công sở, một tổ chức xã hội, lãnh đạo thường được hiểu như là việc định hướng và quản lý công việc chung của cơ quan, công sở nhằm đạt được mục tiêu đã xác định. Ở đây, phương pháp lãnh đạo là yếu tố quan trọng, vì nó liên quan đến việc tạo cơ hội cho những người dưới quyền làm như thế nào trong một tổ chức. Phương pháp lãnh đạo đúng sẽ làm cho vai trò của

người lãnh đạo trong cơ quan, công sở được khẳng định và được nâng cao. Việc lãnh đạo trong mỗi cơ quan, công sở thực chất là việc xác lập mục đích và các tiêu chuẩn cho việc điều hành hoạt động của cơ quan, và các đơn vị thành viên trong đó. Vì vậy, người lãnh đạo cơ quan cần phải có phương pháp lãnh đạo đúng đắn, biết sử dụng các công cụ hợp lý trong điều hành, biết cách tổ chức tập trung lực lượng theo mục tiêu chung đã đặt ra. Ngoài ra, người lãnh đạo cơ quan còn phải biết xác lập mối quan hệ giữa cơ quan mình với các cơ quan khác để hợp tác khi cần thiết.

Trên những phương diện chung nhất, lãnh đạo và quản lý có những nội dung tương đồng. Tuy nhiên, lãnh đạo và quản lý cũng có những nội hàm khác biệt.

2. Quản lý

Quản lý được hiểu là sự tác động có mục đích đến những tập thể con người nhằm tổ chức và phối hợp hoạt động của họ. Khoa học quản lý nghiên cứu cách điều hành công việc trong một tổ chức, khái quát, tổng hợp các kinh nghiệm quản lý, điều hành thành những nguyên tắc lý luận, những phương pháp chung giúp cho các nhà quản lý có được những tri thức, kỹ thuật điều hành hiệu quả trong công việc của mình.

Có bốn khía cạnh nổi bật của quản lý, cho dù quản lý ở lĩnh vực nào cũng đều phải quan tâm, đó là:

- Khách thể quản lý (quản lý ai? quản lý gì?);

- Chủ thể quản lý (ai quản lý?);
- Phương pháp quản lý (quản lý theo cơ chế nào?);
- Công cụ quản lý (quản lý bằng phương tiện gì?).

Trong bốn yếu tố trên, khách thể quản lý có vai trò quyết định đối với chủ thể quản lý, phương pháp quản lý và công cụ quản lý, mặc dù chủ thể quản lý luôn là bộ phận định hướng, bộ phận đầu não của mọi tổ chức hình thành trong thực tế.

Một trong những khía cạnh quan trọng thuộc về bản chất của quản lý là duy trì các hoạt động ở một tổ chức, làm cho các cá nhân trong tổ chức đó hoạt động thống nhất với mục tiêu chung, đóng góp được nhiều nhất vào mục tiêu đó. Để thực hiện được điều này, đòi hỏi chủ thể quản lý phải đưa ra các biện pháp điều hành, tác động cụ thể. Các biện pháp này phải thích ứng với từng đối tượng của quản lý và phù hợp với từng thời điểm.

Muốn điều hành được công việc, các nhà quản lý phải có một quyền hạn nhất định và phải biết cách sử dụng đúng đắn quyền hạn đó. Để thực hiện chức năng điều hành có hiệu quả, nhà quản lý thường chia công việc thành nhiều khâu có liên quan với nhau. Theo cách nhìn như vậy, người ta gọi quản lý là một quá trình gồm các yếu tố có liên hệ với nhau, tác động qua lại với nhau và luôn luôn vận động trong quá trình điều khiển chung của nhà quản lý. Từ đó, quản lý cũng có

thể được hiểu là một quá trình trong đó, nhà quản lý tổ chức công việc chung theo một phương thức nhất định, nhằm đạt tới mục tiêu đặt ra với hiệu quả cao nhất.

Đến nay, khoa học quản lý đã liên tục phát triển với nhiều lý thuyết về quản lý khá phong phú và đều nhấn mạnh đến những yếu tố có liên quan đến quá trình quản lý và phân tích ảnh hưởng của các yếu tố đó tới kết quả cuối cùng của quản lý. Những yếu tố liên quan đến quá trình quản lý được chú ý nhiều nhất là: con người và quan hệ con người với nhau trong quản lý; bộ máy quản lý; quyền hành và mục tiêu của quản lý, phương pháp quản lý, điều hành; phương tiện được sử dụng trong quản lý. Gần đây, nhiều nhà nghiên cứu còn đề cao yếu tố văn hoá trong quản lý, vì yếu tố đó tạo nên bản sắc của tổ chức và có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả quản lý.

Quản lý được thể hiện dưới nhiều góc độ. Trong phạm vi đặt ra ở đây, chúng ta chủ yếu đề cập khái niệm quản lý dưới góc độ lao động quản lý. Quản lý ra đời cùng với sự phân công lao động của xã hội. C.Mác đã chỉ ra rằng: "Tất cả mọi lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên quy mô tương đối lớn, thì ít nhiều cũng đều cần đến một sự chỉ đạo để điều hoà những hoạt động cá nhân và thực hiện những

chức năng chung. ..." ⁽¹⁾. Lao động quản lý thực hiện vai trò chỉ huy, điều khiển, giống như vai trò nhạc trưởng trong dàn nhạc. Lao động quản lý là một lao động sáng tạo, chủ yếu là lao động trí óc mà đối tượng của nó là con người.

Hiến pháp của nước ta đã xác định cơ chế tổng thể của công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc xã hội chủ nghĩa là "Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ". Như vậy, xét ở tầm tổng thể thì chức năng lãnh đạo tuyệt đối thuộc về Đảng Cộng sản Việt Nam (Đảng lãnh đạo Nhà nước và toàn xã hội), còn chức năng quản lý đất nước thuộc về Nhà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Rõ ràng, chức năng lãnh đạo và quản lý là hai chức năng mang tính đặc thù và cụ thể có điểm khác nhau. Lãnh đạo là vạch đường lối, chủ trương, xác định đường đi, nước bước của việc bảo vệ và phát triển đất nước. Quản lý là thể chế hoá đường lối, chủ trương của Đảng thành hệ thống pháp luật và chính sách để điều hành đất nước. Tuy nhiên, giữa lãnh đạo và quản lý có mối quan hệ chặt chẽ, không thể tách rời một cách máy móc.

Quản lý mà không theo đúng phương hướng, mục tiêu của lãnh đạo sẽ mất phương hướng dẫn đến sự rối

(1) C. Mác và Ph.Ăngghen: Toàn tập, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1993, tr 23.

loạn xã hội. Ngược lại, thiếu sự quản lý một cách khoa học, có hiệu lực, hiệu quả thì những mục tiêu do lãnh đạo vạch ra sẽ không trở thành hiện thực.

Quản lý có nhiều chức năng. Có những chức năng tổng quát và cũng có những chức năng cụ thể. Dưới đây là một số chức năng quan trọng của quản lý:

- *Một là*, chức năng thiết lập kế hoạch hoạt động của tổ chức theo mục đích chung để chỉ đạo công việc của tổ chức qua từng giai đoạn kế hoạch. Cần phải sắp đặt các mục tiêu cụ thể theo một trình tự nào đó để các thành viên trong tổ chức tham gia thực hiện một cách có hiệu quả nhất. Nhìn vào kế hoạch của một tổ chức, các cá nhân sẽ biết mình cần làm gì trong công việc chung đó. Bởi vậy, người ta thường nói: kế hoạch là khâu trung tâm của quản lý. Song, để thực hiện chức năng này các nhà quản lý không những phải nắm vững những mục tiêu hoạt động của tổ chức mà còn phải xác định được các biện pháp để đạt được mục tiêu đó. Cùng với mục tiêu và biện pháp là sự phân công trách nhiệm để thực hiện kế hoạch. Quản lý là tìm những biện pháp để phối hợp với mọi người làm việc, nhưng quan trọng hơn là phải chỉ ra được ai có trách nhiệm trước một công việc cụ thể được nêu trong kế hoạch. Không xác định được trách nhiệm cho từng người tức là không làm tròn chức năng quan trọng là quản lý theo kế hoạch.

Thực tiễn đã chỉ ra rằng, có nhiều loại kế hoạch: kế hoạch dài hạn (chiến lược, kế hoạch trung hạn, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch hàng quý và tháng, kế hoạch tiến hành một công việc cụ thể, v.v.). Do đó, người quản lý phải biết dung hoà các kế hoạch sao cho chúng không mâu thuẫn với nhau. Việc điều chỉnh và xử lý mềm dẻo các kế hoạch của một tổ chức là nhiệm vụ quan trọng của công tác quản lý. Đó là điều kiện quan trọng để bảo đảm cho tổ chức phát triển trong bất cứ môi trường, tình huống nào. Chức năng lập kế hoạch có vị trí rất quan trọng trong hoạt động của người quản lý, bởi vì, lập kế hoạch tốt là bước đầu quyết định sự thắng lợi trong quản lý. Nó là cơ sở không thể thiếu để hoạch định mọi chính sách trong quá trình thực hiện các mục tiêu đề ra, là sự sáng tạo đầu tiên trong quản lý.

- *Hai là*, chức năng thiết lập một bộ máy tổ chức thích hợp để hành động. Việc thiết lập một bộ máy tổ chức như thế nào là tùy thuộc vào yêu cầu hoạt động của đơn vị và mục tiêu đặt ra. Tuy nhiên, người ta không thể tùy tiện đưa ra một cơ cấu tổ chức cho đơn vị mình theo ý chí chủ quan mà phải tính đến mọi yếu tố khách quan tác động vào tổ chức. Trên cơ sở đó mà xác lập một cơ cấu phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao. Trong cơ cấu đó, mỗi bộ phận và các cá nhân đều có một vai trò nhất định, có mối quan hệ mật thiết với nhau trong quá trình thực hiện nhiệm vụ để đạt

mục tiêu chung đã đề ra. Có thể khẳng định rằng, mọi người khi làm việc sẽ công tác với nhau một cách có hiệu quả nhất, nếu họ biết rõ phân công sức của mình được đóng góp vào đâu trong công việc chung và họ có vai trò, có quan hệ như thế nào trong tổ chức. Điều này xảy ra trong bất cứ lĩnh vực hoạt động nào, trong quản lý nhà nước cũng như trong sản xuất kinh doanh, trong hoạt động của các đoàn thể, v.v..

Có nhiều yếu tố liên quan đến công tác tổ chức của người quản lý, trong đó có ba yếu tố mà người quản lý phải chú ý bảo đảm sự cân bằng giữa chúng.

Ba yếu tố đó là:

- Quyền hạn;
- Trách nhiệm;
- Nghĩa vụ.

Ba yếu tố nêu trên có mối quan hệ khăng khít với nhau, người quản lý không thể coi trọng hoặc xem nhẹ bất kỳ yếu tố nào. Khi tổ chức một công việc nào đó, giao quyền cho một nhóm hoặc một người làm, người quản lý cần bảo đảm rằng trách nhiệm được giao tương xứng với quyền hạn và nghĩa vụ. Không chú ý điều này thì chức năng của quản lý sẽ bị ảnh hưởng. Ngược lại, làm tốt điều này trên thực tế là tạo điều kiện để các thành viên trong tổ chức có thể tự điều chỉnh hoạt động của bản thân theo năng lực, theo trách nhiệm của mình để đạt mục tiêu, nhiệm vụ được giao.

Khi thiết lập một tổ chức với một cơ cấu nào đó, người làm công tác quản lý có thể áp dụng một nguyên tắc hay kết hợp nhiều nguyên tắc. Những nguyên tắc đó là: trực tuyến, tham mưu, chức năng, v.v.. Vấn đề là, áp dụng như thế nào cho phù hợp với thực tế.

- *Ba là*, chức năng đào tạo cán bộ, xác lập biên chế cho tổ chức, cho mỗi loại công việc.

Thường thì người ta cho rằng tổ chức càng đông càng tốt và sẽ mạnh. Nhưng thực tế cho thấy khá nhiều cơ quan, công sở hiện nay bộ máy công kênh mà hoạt động lại kém hiệu quả, nhiều khi không có hiệu lực. Thực trạng này là do nhiều nguyên nhân; nhưng một nguyên nhân quan trọng là do cán bộ, công chức chưa được đào tạo phù hợp; việc xác định biên chế cho một cơ quan, công sở và cho từng công việc không thích hợp. Nói cách khác, chức năng này của quản lý chưa được thực hiện tốt. Do vậy, Chính phủ đã yêu cầu từ nay, hàng năm các cơ quan phải huấn luyện, đào tạo lại một tỷ lệ không dưới 20% cán bộ của cơ quan mình để họ có thể đáp ứng được yêu cầu và nhiệm vụ của thời kỳ mới.

Việc đào tạo cán bộ không phải chỉ là vấn đề tăng cường kiến thức chuyên môn, học vấn, mà quan trọng hơn là phải làm sao khơi dậy được động cơ hành động của cán bộ và hướng dẫn họ cách làm việc trong tập thể một cách tốt nhất, trên nền tảng của một sự liên

kết toàn diện. Cho nên, mục tiêu của việc đào tạo cán bộ là phải từ công việc và cho công việc. Đánh giá cán bộ phải gắn với thực tế công việc, từ đó góp phần đào tạo họ một cách thiết thực hơn.

Để đào tạo và nâng cao trình độ cho cán bộ thuộc quyền mình, người quản lý phải tạo điều kiện để giúp cho họ nhanh chóng có được những kiến thức, kỹ năng cần thiết trong công việc, giúp họ hoà nhập được với môi trường công tác. Cần truyền đạt cho cấp dưới kinh nghiệm của sự thành công, cũng như thất bại mà cơ quan, công sở đã trải qua. Sẵn sàng giao tiếp để bồi dưỡng cán bộ, để chuẩn bị nguồn thay thế cho tương lai. Đào tạo cán bộ là vấn đề phức tạp, khó khăn vì nó liên quan đến con người cụ thể. Nhưng đây lại là chức năng không thể thiếu được của người quản lý bất cứ cơ quan nào.

- *Bốn là*, chức năng chỉ huy, động viên cán bộ làm việc theo các kế hoạch và mục tiêu của tổ chức. Đây là chức năng thường trực của mọi người làm công tác quản lý, dù ở cấp nào.

Muốn động viên được cán bộ dưới quyền làm việc tích cực, người quản lý cần phải áp dụng các biện pháp khuyến khích cần thiết. Khuyến khích tinh thần và khuyến khích vật chất, hoặc kết hợp cả vật chất lẫn tinh thần. Đôi khi phải áp dụng biện pháp kỹ thuật, nhưng phải làm sao cho cán bộ có được động cơ làm

việc đúng đắn, có được tâm lý lành mạnh khi chấp hành mệnh lệnh, sáng tạo và dám chịu trách nhiệm.

- *Năm là*, chức năng kiểm tra. Trong quá trình quản lý, việc kiểm tra là khâu giúp cho người quản lý phát hiện được chỗ mạnh, chỗ yếu của tổ chức mình khi thực hiện một mục tiêu nhất định, từ đó, có biện pháp xử lý kịp thời. Để việc kiểm tra đạt kết quả, đòi hỏi phải có tiêu chuẩn cụ thể cho từng loại công việc và đánh giá theo tiêu chuẩn của công việc đã đặt ra, từ đó, điều chỉnh công việc cho phù hợp.

- *Sáu là*, chức năng đề ra các quyết định để điều hành công việc của tổ chức. Ra quyết định được xem là chức năng trọng tâm của quản lý và chính ở đây các nhà quản lý thường xuyên lựa chọn công việc phải làm, thời gian, địa điểm tiến hành công việc, phương pháp và con người thực hiện công việc đó như thế nào để kế hoạch đã được xây dựng có thể trở thành hiện thực.

Để có quyết định đúng đắn, người quản lý cần phải có thông tin đầy đủ và chính xác, phải biết cách xử lý thông tin để dự đoán được tình hình. Vì thế, khi nói đến chức năng ra quyết định trong quản lý, phải nói đến việc tổ chức các hệ thống thông tin hỗ trợ cho việc thực hiện chức năng này.

Những phân tích trên cho thấy, các chức năng của quản lý đều có ý nghĩa riêng của nó, đồng thời giữa chúng lại có quan hệ chặt chẽ với nhau. Vì vậy, để quản

lý tốt cần phải kết hợp hài hoà các chức năng đó.

Quản lý tốt thì hiệu quả hoạt động của một tổ chức sẽ được nhân lên gấp nhiều lần so với tổng số các kết quả mà từng cá nhân hoạt động riêng lẻ cộng lại. Nhờ có sự quản lý thống nhất, trong quá trình hoạt động chung theo một mục tiêu nhất định các nhược điểm của mỗi cá nhân sẽ được khắc phục, ưu điểm của họ sẽ được phát huy, những thuộc tính, những sức mạnh mới sẽ xuất hiện. Điều này không thể tìm thấy ở bất kỳ một thành viên riêng lẻ nào. Nếu lãnh đạo và quản lý không tốt thì không những sức mạnh của tập thể không thể có, mà sức mạnh của các cá nhân cũng bị hạn chế, thậm chí bị triệt tiêu.

Thực tế hoạt động quản lý chỉ rõ rằng, muốn quản lý mang lại hiệu quả thì người quản lý vừa phải có kiến thức quản lý, vừa phải có kỹ năng quản lý. Cùng với kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý sẽ góp phần tạo nên năng lực thực sự của người quản lý. Năng lực này sẽ cho phép người quản lý sử dụng tốt các nguồn lực để tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu hoạt động của các cơ quan, công sở.

Cũng như kiến thức, các kỹ năng quản lý đòi hỏi phải có sự rèn luyện một cách kiên trì. Các kỹ năng cần phải rèn luyện đối với người quản lý là:

- Kỹ năng giải quyết công việc;
- Kỹ năng truyền đạt mệnh lệnh;

- Kỹ năng thuyết phục và khuyến khích cán bộ thuộc quyền;

- Kỹ năng giành quyền lực và tạo ảnh hưởng;

- Kỹ năng tổ chức các cuộc họp có hiệu quả;

- Kỹ năng đàm phán, hoà giải các mâu thuẫn;

- Kỹ năng làm việc với các nhóm, hợp tác với mọi người.

Đó là những kỹ năng chính. Ngoài ra, nhà quản lý phải có những kỹ năng bổ trợ như: xử lý thông tin, dự đoán, v.v..

Các kỹ năng trên đây đều cần được áp dụng trong những tình huống cụ thể. Xử lý tốt các tình huống đặt ra trên cơ sở sử dụng các kỹ năng được rèn luyện, đó chính là nghệ thuật quản lý.

II. NHỮNG YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

1. Có phong cách lãnh đạo thích hợp

Nói đến công tác lãnh đạo và quản lý là nói đến công việc của người có quyền điều hành ở một phạm vi nhất định, nhằm mục đích vận động tất cả thành viên của một tổ chức cùng hướng vào mục tiêu chung của tổ chức khi làm việc. Muốn vậy, người lãnh đạo quản lý một cơ quan, công sở cần phải có năng lực tổ chức, sử dụng tốt nguồn nhân lực, phân công đúng người, đúng việc, biết động viên mọi người làm việc có hiệu quả.

Theo cách quan niệm như vậy, có thể nói rằng: “Lãnh đạo là chìa khoá của mọi sự thành công”. Đánh giá về vai trò của cán bộ trong công tác lãnh đạo và quản lý, Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng đã khẳng định: “Có cán bộ tốt, việc gì cũng xong. Muôn việc thành công hoặc thất bại, đều do cán bộ tốt hoặc kém”⁽²⁾.

Kết quả hoạt động của người lãnh đạo, quản lý trong một cơ quan, công sở do nhiều yếu tố hợp thành, trong đó gồm: năng lực nghiên cứu thực tế và khả năng phát hiện những vấn đề phải giải quyết, lập trường và phương pháp giải quyết sự bất đồng trong tập thể; việc ra quyết định chính xác, kịp thời; khả năng đánh giá kết quả trên cơ sở biết phân tích và phê phán. Cách xử lý đối với các vấn đề trên thể hiện qua *phong cách lãnh đạo, quản lý*. Đây là sự tiếp cận chung mà người lãnh đạo phải thực hiện đối với người khác trong công việc hàng ngày.

Có nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau và mỗi phong cách đều tạo ra trong tổ chức một bầu không khí riêng biệt, có ảnh hưởng đến quan hệ, cách ứng xử của mỗi thành viên trong tổ chức và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của họ. Có người lãnh đạo theo phong cách độc đoán, có người lao động theo phong cách

(2) Hồ Chí Minh: Toàn tập, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2000, tr5, tr 240.

dân chủ. Sự khác nhau giữa hai phong cách lãnh đạo này không phải ở phạm vi quyền hành, mà chính là ở vai trò và tính cách của người điều hành trong cơ cấu chung của tổ chức.

Người lãnh đạo độc đoán thường bắt người khác làm việc theo ý muốn của mình mà không xem xét đến ý kiến của người khác. Họ thường sử dụng quyền lực cá nhân mà thiếu sức thuyết phục cấp dưới. Lãnh đạo theo phong cách độc đoán thường làm cho nhân viên “sợ” thủ trưởng, họ lãnh đạm với cấp trên, dễ gây ra phản ứng hoặc thái độ im lặng trước các chủ trương của người lãnh đạo. Bầu không khí trong cơ quan, công sở thường căng thẳng, năng suất quản lý bị hạn chế, tính tự giác và khả năng phát huy sáng kiến của các thành viên trong tổ chức bị thu hẹp. Không ít trường hợp dẫn đến mất đoàn kết nội bộ kéo dài. Tuy nhiên, trong những trường hợp cụ thể khi công sở chưa đi vào nề nếp, tính tự giác của các thành viên không cao thì cách lãnh đạo theo lối độc quyền vẫn có ý nghĩa tác dụng cần thiết.

Người lãnh đạo theo phong cách dân chủ luôn tìm cách khuyến khích mọi người tham gia ý kiến trước khi ra quyết định. Do vậy, lãnh đạo theo phong cách dân chủ sẽ làm tăng các mối liên hệ bên trong của tổ chức, củng cố được quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới. Các thành viên của tổ chức sẽ cố gắng bộc lộ hết năng

lực của mình, hợp tác với nhau tốt hơn, thẳng thắn, cởi mở với lãnh đạo. Khi gặp khó khăn họ sẽ tìm cách bàn bạc dân chủ để giải quyết mà không ngồi đợi chỉ thị của người chỉ huy một cách thụ động.

Như thế, muốn làm tốt công tác lãnh đạo, quản lý, người lãnh đạo, quản lý không những cần phải có năng lực làm việc, mà còn phải rèn luyện phong cách, rèn luyện cách nhận biết thái độ của quần chúng, và quan trọng hơn là phải có tinh thần trách nhiệm cao với tập thể, biết nghe ý kiến quần chúng.

Ngoài các phong cách nói trên, một số nhà nghiên cứu còn tổng kết và đưa ra những phong cách lãnh đạo có tính đặc thù hơn. Ví dụ: phong cách ngoại giao, phong cách vì công việc, phong cách vì con người hoặc các phong cách lãnh đạo kết hợp. Người theo phong cách ngoại giao thường đưa ra những lời hứa hẹn để thúc giục cấp dưới. Nhiều khi lời hứa cũng thực sự là cần thiết vì nó khuyến khích mọi người vươn lên. Tất nhiên, không nên đi quá xa vì sẽ làm cho người ta mất lòng tin khi lời hứa không trở thành hiện thực.

Trong một số trường hợp phong cách lãnh đạo vì con người hay vì công việc đều rất hữu ích.

2. Có sự hiểu biết nhất định

Yêu cầu cần đối với người lãnh đạo, quản lý là trí tuệ và sự am hiểu cuộc sống nói chung. Muốn lãnh đạo, quản lý tốt, người làm công tác này không những phải

có tri thức chuyên môn, mà còn phải có tri thức của các lĩnh vực khác trong đời sống xã hội để xử lý các quan hệ xã hội. Lênin từng dạy rằng: *phải học, học nữa, học mãi*. Học tập để không ngừng nâng cao trình độ cho bản thân là một phẩm chất cần phải có đối với người làm công tác lãnh đạo và quản lý. Trong lĩnh vực này, người lãnh đạo và quản lý cần tự biết rút kinh nghiệm từ thực tế công việc của mình để hoàn thiện phẩm chất cá nhân. Muốn làm tốt công việc, người làm lãnh đạo, quản lý phải biết tự hạn chế mình, chấp nhận sự thay đổi tích cực, gạt bỏ tính bảo thủ thường có theo thói quen, bổ sung kiến thức cho mình bằng kinh nghiệm tốt của người khác.

3. Có tính tự tin, dám chịu trách nhiệm

Người lãnh đạo, quản lý phải luôn giữ cho mình có được một trạng thái tâm lý tự tin, bình tĩnh. Ngoài ra, họ cần phải dũng cảm, quyết đoán và dám chịu trách nhiệm. Về phương diện này, có nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra những lời khuyên rất thú vị. Nhiều người cho rằng, nếu thiếu tâm lý tự chủ, không dám chịu trách nhiệm thì không thể điều hành tốt công việc được giao. Bởi vì, người thiếu tự chủ thường chần chừ, dễ dàng buông xuôi hay thoả hiệp trước khó khăn; Ngược lại cũng không nên để tâm lý dễ dãi, cả tin, nôn nóng chi phối công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần khắc phục các kiểu tâm lý không tốt đó. Tuy nhiên, để khắc phục

được những tâm lý nói trên, người lãnh đạo, quản lý phải có sự rèn luyện và được thử thách qua thực tế công việc. Họ phải học tập để có được bản lĩnh vững vàng trước mọi tình huống. Có như vậy, người lãnh đạo, quản lý mới bộc lộ thái độ của mình đúng lúc, đúng chỗ; mới biết cách xử sự đúng đắn để quần chúng tin tưởng ở cách điều hành, sẵn sàng chấp nhận mệnh lệnh điều hành của mình. Đó cũng là nghệ thuật điều hành, thiếu nó không thể tạo được sức mạnh của tổ chức.

4. Phải có uy tín

Người lãnh đạo, quản lý phải hết sức quan tâm giữ gìn và nâng cao uy tín cá nhân trước tập thể. Người có uy tín cao thì các mệnh lệnh mà họ ban hành ra dễ được cấp dưới chấp nhận và sẵn sàng thực hiện. Nếu thiếu uy tín thì tình hình sẽ ngược lại. Uy tín là một hình thức đặc thù của quan hệ giữa người với người, nên muốn nâng cao uy tín cá nhân thì người lãnh đạo, quản lý phải xử lý tốt các mối quan hệ trong công việc cũng như trong đời sống hàng ngày. Tất nhiên, việc nâng cao uy tín cá nhân không thể tách rời việc nâng cao uy tín của tập thể. Đây là mối quan hệ có tính biện chứng. Trên thực tế, không thể có uy tín cá nhân của người lãnh đạo, quản lý vượt qua được uy tín chung của cơ quan, công sở do người đó điều hành.

Uy tín được tạo nên bởi nhiều yếu tố như sự hiểu

biết, năng lực điều hành, ý chí quyết tâm, kết quả trong công việc và nhiều yếu tố khác. Vì vậy, để nâng cao uy tín của mình, người lãnh đạo, quản lý phải thường xuyên chú ý rèn luyện toàn diện. Hơn nữa, họ phải chú ý nhiều đến lĩnh vực mà mình đảm nhiệm, để hướng sự rèn luyện theo yêu cầu của lĩnh vực đó. Uy tín nào cũng được tạo dựng bởi lòng tin của cấp dưới đối với lãnh đạo. Dĩ nhiên, người lãnh đạo nào muốn có uy tín cũng phải có quan điểm lập trường rõ ràng, kiên định.

Lãnh đạo và quản lý vừa là chức vụ, vừa là một nghề. Là chức vụ khi người đó tham gia công việc, được hưởng quyền và chịu trách nhiệm trước pháp luật về lĩnh vực mà mình điều hành. Là một nghề, khi mới tham gia muốn trở thành tinh thông thì phải được học hỏi, đào tạo qua một quá trình ở trường học cũng như thực tế công tác.

Có nhiều bí quyết để thành công trong công tác lãnh đạo và quản lý. Chúng ta có thể tham khảo ý kiến về những yêu cầu cần phải có đối với người lãnh đạo, quản lý mà một số nhà nghiên cứu đã nêu lên:⁽³⁾

1. Mạnh bạo và kiên quyết. Không một người

⁽³⁾ Xem: Napoleon Hill: Bí quyết kinh doanh, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1996, tr 124.

thừa hành nào lại muốn làm việc dưới quyền lãnh đạo của một người không đủ mạnh bạo, kiên quyết và tự tin.

2. Bình tĩnh, tự chủ. Người lãnh đạo, quản lý không làm chủ được bản thân làm sao có thể làm chủ được người khác. Phẩm chất bình tĩnh, tự chủ sẽ là tấm gương cho cấp dưới thán phục và học tập.

3. Cảm giác về sự công bằng. Nếu thiếu phẩm chất này, người lãnh đạo dễ bị cấp dưới khinh thường, vì không còn đủ uy tín để chỉ huy nữa.

4. Quyết đoán. Người lãnh đạo, quản lý mà nghiêng ngả, không dứt khoát, thì khi mệnh lệnh được ban ra sẽ mau chóng làm mất lòng tin của cấp dưới, và do đó người ấy sẽ không thể ở lâu dài vì trí lãnh đạo.

5. Có kế hoạch rõ ràng. Những người lãnh đạo, quản lý giỏi bao giờ cũng vạch ra được những kế hoạch rõ ràng và điều hành công việc theo kế hoạch. Người lãnh đạo, quản lý nào gặp chướng hay chớ, làm việc không có kế hoạch cụ thể rõ ràng, nước chảy bèo trôi, giống như con thuyền không lái, thì sớm hay muộn sẽ để con thuyền đắm vào đá.

6. Thói quen làm việc vượt giờ. Một trong những bốn phạm của người lãnh đạo, quản lý là phải tự nguyện, và sẵn sàng làm việc nhiều hơn cấp dưới.

7. Tác phong, hình dáng phải đáng mến. Thói luộm

thuộm, cầu thả trong tác phong sinh hoạt cũng như trong trang phục sớm muộn đều đưa người lãnh đạo, quản lý đến thất bại. Do vậy, người lãnh đạo, quản lý phải biết coi trọng bản thân mình. Những người thừa hành dần dần sẽ không tôn trọng cấp trên nữa, khi cấp trên không giữ được hình thức lịch sự cũng như không giữ được uy tín, đạo đức của mình.

8. Thông cảm và hiểu con người. Người lãnh đạo, quản lý thành đạt bao giờ cũng thông cảm với cấp dưới, rộng lượng với họ. Ngoài ra, người lãnh đạo, quản lý cần hiểu được những khó khăn của cấp dưới.

9. Phải am hiểu công việc và tình huống. Người lãnh đạo, quản lý phải biết rõ công việc từng lúc, như biết rõ bàn tay mình.

10. Dám chịu trách nhiệm. Người lãnh đạo, quản lý thành đạt bao giờ cũng dám chịu trách nhiệm về mình những sai lầm, thiếu sót của cấp dưới. Người nào trốn tránh trách nhiệm, đổ lỗi cho cấp dưới thì người đó không bao giờ ở vị trí lãnh đạo được lâu. Khi thấy cấp dưới phạm lỗi, trước hết người lãnh đạo, quản lý thấy đó là lỗi của mình, do sự kém cỏi của mình.

11. Thái độ chân thành cộng tác. Người lãnh đạo, quản lý phải hiểu rõ và áp dụng nguyên tắc cộng tác với nhau, đồng thời, rèn luyện cho cấp dưới tác phong cộng tác, giúp đỡ lẫn nhau. Muốn lãnh đạo được thì cần phải có nghị lực, và nghị lực đó là do thái độ chân thành cộng tác đem lại.

Những yêu cầu nói trên giúp chúng ta hình dung một cách cụ thể phẩm chất cần đạt tới của người lãnh đạo nói chung và lãnh đạo hành chính nói riêng. Nhiều nhà nghiên cứu đều cho rằng, những phẩm chất của một người lãnh đạo như kỹ năng, kỹ thuật, sự hiểu biết, tính kiên quyết, sự mềm dẻo và lòng dũng cảm là có thể rèn luyện được. Một số phẩm chất khác là năng khiếu vốn có, là bẩm sinh. Nhưng việc rèn luyện có vai trò quan trọng hơn cả và quá trình này cần thực hiện một cách bền bỉ.

Đặc điểm về tính cách của người lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả điều hành công sở.

Một người lãnh đạo, quản lý có thể làm cho cơ quan, công sở hoạt động ngày càng có hiệu quả nếu tính cách của người đó phù hợp. Trái lại, có những người lãnh đạo, quản lý do tính cách không thích hợp nên đã làm ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của cơ quan, công sở.

III. LÃNH ĐẠO VÀ VIỆC QUẢN LÝ CÁC THAY ĐỔI CỦA CÔNG SỞ

Quá trình điều hành công sở tất yếu sẽ dẫn đến những thay đổi. Ngoài ra, cũng có thể có những thay đổi trong công sở mà do môi trường bên ngoài tác động vào. Trước những tác động đó, bất cứ cơ quan, công sở nào cũng phải có những biết đổi cần thiết để tồn tại và phát triển. Những nhà lãnh đạo tài ba phải biết quản lý các thay đổi của tổ chức mình.

Thông thường, trong một công sở, các yếu tố có thể dẫn đến những thay đổi là:

- Do công sở được tổ chức lại;
- Do đổi mới trang thiết bị;
- Do tri thức của cán bộ được đổi mới;
- Do tác động của môi trường;

Nhiều trường hợp, do sự thay đổi một yếu tố này mà kéo theo sự thay đổi các yếu tố khác. Ví dụ, do áp dụng thủ tục hành chính “một cửa” mà cơ cấu tổ chức của công sở phải thay đổi cho phù hợp. Đến lượt mình, do việc thay đổi cơ cấu tổ chức mà các quy định về cách thức làm việc cũng thay đổi theo, v.v..

Trước những thay đổi diễn ra trong công sở, luôn luôn xuất hiện hai khuynh hướng: một khuynh hướng hoan nghênh, ủng hộ, còn khuynh hướng kia lại phản đối, thờ ơ. Đó là một thực tế.

Vì sao có sự phản đối. Có thể có nhiều lý do. Có thể do thói quen không muốn thay đổi. Có thể là sợ mất quyền lực đã được xác định, do tình cảm, v.v... Bởi vì, sự thay đổi có thể sẽ bắt người ta phải học tập lại, phải điều chỉnh sự ứng xử vốn đã thành nên nếp trong văn hóa công sở hoặc là do sợ khó khăn mà một công chức không muốn có thay đổi trong công sở mình.

Có thể dễ dàng nhận ra các biểu hiện đối với sự thay đổi thông qua việc quan sát các thành viên trong công sở phản ứng như thế nào, và từ đó đưa ra các hành động thích hợp để quản lý. Ví dụ, sẽ có người thờ ơ với việc đổi mới một quy định điều hành. Khi đó, nhà quản lý phải biết lôi kéo họ hưởng ứng bằng các phương pháp như vận động, cho tham quan, v.v..

Cũng có thể có những người quá khích, có hành vi phản ứng trước sự thay đổi, có người đả kích và lôi kéo người khác chống lại. Khi đó, người lãnh đạo, quản lý phải có quan điểm xử lý rõ ràng.

Nhìn chung, để quản lý các thay đổi không nên nôn nóng và máy móc mà cần biết chờ đợi. Tuy nhiên, cũng không nên phó mặc và thụ động lâu dài.

Về mặt kỹ thuật, cần phải có một sự phân tích, trình bày các thay đổi một cách cụ thể để tìm ra phương pháp xử lý. Quy trình xem xét có thể gồm các bước:

Trước hết, phải xác định rõ sự thay đổi cụ thể là gì?

Thứ hai, phải nghiên cứu chỉ rõ do đâu mà có sự thay đổi đó, nguồn gốc của sự thay đổi là từ đâu.

Thứ ba, nghiên cứu cách thức xử lý thay đổi như thế nào cho có lợi nhất và tối ưu nhất.

Thứ tư, chỉ rõ lợi ích mang lại cụ thể hay ảnh hưởng của thay đổi là gì?

Thứ năm, xác định phương pháp thực hiện sự thay đổi, cách thức thúc đẩy các thay đổi cần phải lựa chọn phù hợp với đặc điểm công sở.

Trong quá trình quản lý các thay đổi cần tạo điều kiện cho sự tham gia của càng nhiều chủ thể càng tốt. Cần áp dụng nhiều kỹ thuật khác nhau để làm cho việc thay đổi được dễ dàng trong thực tế.

Các thay đổi sẽ có ý nghĩa lớn nếu nó gắn liền với chiến lược phát triển công sở. Ví dụ, thay đổi nhân sự để phục vụ cho việc nâng cao chất lượng hoạt động của công sở là một thay đổi có ý nghĩa. Một chính sách sẽ không có ý nghĩa nếu nó dẫn đến những thay đổi tiêu cực trong công sở.

Quản lý sự thay đổi như chính sự lãnh đạo, đó là một nghệ thuật, một khoa học. Đây không phải là quản lý các sự kiện mà là quản lý quá trình dẫn đến sự hình thành các sự kiện đó để tìm ra cách xử lý.

IV. MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO TRONG HÀNH CHÍNH

1. Phương pháp lãnh đạo, quản lý theo tình huống

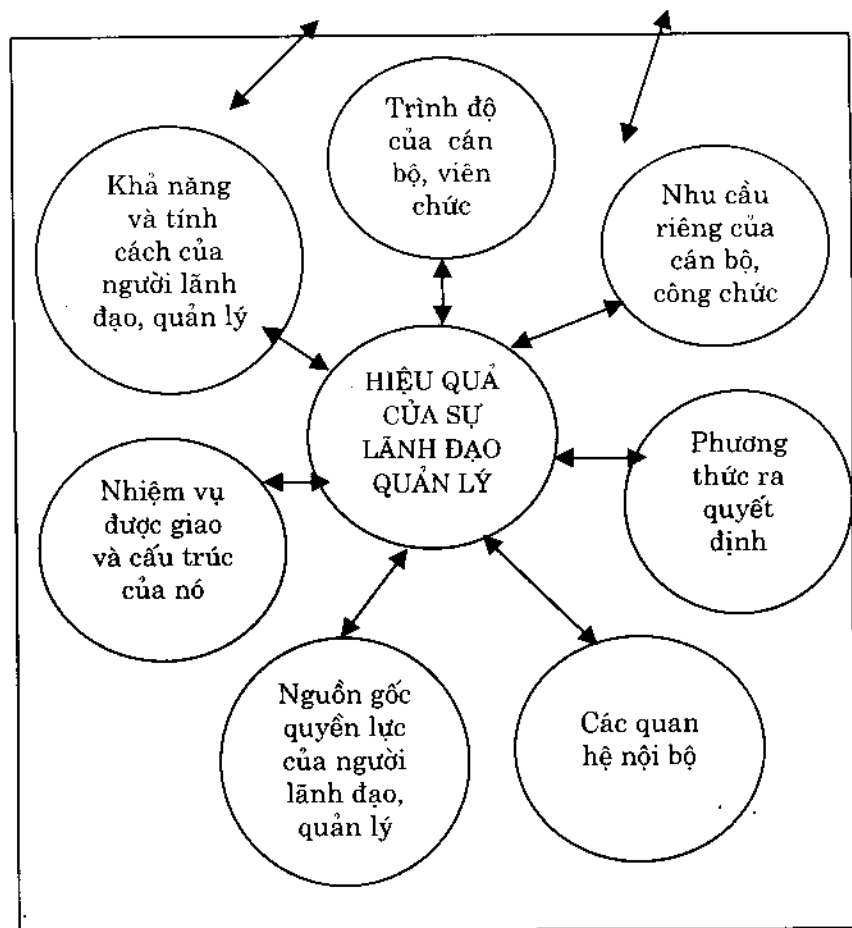
Lý thuyết về phương pháp lãnh đạo, quản lý theo tình huống được xây dựng trên cơ sở tính hợp lý trong hành động của người lãnh đạo, quản lý. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào các tình huống cụ thể do thực tế đặt ra đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải giải quyết. Chẳng hạn như ở một cơ quan nào đó có thể có trường hợp người lãnh đạo thành công nhờ phương pháp thuyết phục, nhưng ở cơ quan khác hay trường hợp khác thì không hẳn đã thành công. Thực tế cho thấy, sự thành công của người lãnh đạo, quản lý nhiều khi còn tùy thuộc vào sự phù hợp giữa hành vi của họ với cấp dưới. Một người thiếu tính tự giác, trình độ nhận thức thấp và rơi vào một tình huống khó khăn thì thuyết phục người đó theo lệnh của lãnh đạo sẽ không phải là phương pháp tốt. Để có hiệu quả ở trường hợp này cần phải kết hợp với các phương pháp khác. Người ta gọi đây là trạng thái để xác định một phương pháp lãnh đạo thích hợp. Người lãnh đạo muốn thành công trong các tình huống như vậy thì phải biết định hướng hành vi của mình theo các yêu cầu của tình huống đặt ra và phải tính đến mọi yếu tố ảnh hưởng đến hành vi

quản lý của mình. Cần nói rằng, những thay đổi về tình huống lãnh đạo sẽ kéo theo những thay đổi khác. Có những nhiệm vụ mà người lãnh đạo chỉ có thể thực hiện thành công nếu động viên được sự hợp tác của cấp dưới. Nhưng cũng có những nhiệm vụ mà người lãnh đạo trong những tình huống cụ thể cần phải tự mình tìm ra cách giải quyết kịp thời. Một nhà nghiên cứu người Mỹ đã tổng kết một cách rất thuyết phục rằng, các nhà lãnh đạo, quản lý luôn ở một vị trí mà trên một chừng mực nhất định phụ thuộc vào một điều: liệu họ có hướng vào nhiệm vụ hay hướng theo ý kiến mọi người. Từ đó, ông khuyên mọi người phải tìm một phong cách lãnh đạo thích hợp mà người lãnh đạo cần phải có trong nhiều tình huống khác nhau. Có hai cách để giải quyết vấn đề đặt ra, hoặc là tác động vào tình huống để làm cho nó phù hợp với phong cách lãnh đạo, hoặc là tìm một người có phong cách lãnh đạo phù hợp với tình huống đặt ra để đảm nhận vai trò lãnh đạo. Lời khuyên đó là chính xác. Bởi lẽ, nếu có một cơ quan xảy ra tình trạng mất đoàn kết mà người lãnh đạo thiếu tính quyết đoán thì sẽ luôn luôn lúng túng trong chỉ đạo. Ở đây, cần phải tạo được một môi trường mới, thiết lập một kỷ cương cần thiết mà nếu thiếu tính kiên quyết sẽ có thể không bao giờ thực hiện được.

Những yếu tố tình huống ảnh hưởng đến hiệu quả của sự lãnh đạo có thể mô tả trên sơ đồ sau đây:

Sơ đồ 7

Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo **MÔI TRƯỜNG CỦA TỔ CHỨC**



Trên cơ sở của phương pháp lãnh đạo theo tình huống có thể có hai phong cách khác nhau:

- Phong cách hướng vào công việc;
- Phong cách hướng vào quan hệ.

Một số nhà nghiên cứu cho rằng, hiệu quả của một phong cách lãnh đạo nào đó (hướng vào công việc hay hướng vào quan hệ) phụ thuộc vào tình huống có thể xác định dựa vào ba biến số:

- Các quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới (quan hệ nội bộ);
- Các nhiệm vụ được giao và cấu trúc của chúng;
- Quyền hạn chính thức của người lãnh đạo.

Trong các biến số kể trên, quan trọng nhất là quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Nó xác nhận mức độ mà người lãnh đạo có thể tập hợp được cấp dưới để cùng mình thực hiện nhiệm vụ đặt ra. Nếu người lãnh đạo có quan hệ tốt với cán bộ trong cơ quan và có năng lực chuyên môn tốt thì như thực tế cho thấy, họ rất thuận lợi trong việc tập hợp quần chúng mà không cần sử dụng nhiều đến quyền lực chính thức được giao. Khi đó, công việc sẽ được tiến hành rất có hiệu quả. Trái lại, nếu người lãnh đạo không có quan hệ tốt, cấp dưới không tôn trọng và tìm cách xa lánh, thì người đó phải dựa vào quyền lực chính thức để buộc người khác làm việc theo ý muốn của mình. Chú ý rằng, những yếu tố tác động làm hoàn cảnh thay đổi không phải bao giờ

cũng là những yếu tố bên ngoài. Đồng thời, sự ép buộc không phải bao giờ cũng thuận lợi. Bởi vì, sự ép buộc mà không có tinh thần tự giác thì hiệu quả công việc thường không cao. Trong thực tế, ép buộc là biện pháp lãnh đạo tình huống.

Biến số thứ hai (các nhiệm vụ được giao và cấu trúc của chúng) chính là cách giao nhiệm vụ và mức độ cụ thể hoá công việc trong thực tế cũng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả lãnh đạo. Cấu trúc của một nhiệm vụ thường được thể hiện ở các phương diện sau đây:

- Tính rõ ràng của mức độ tiêu chuẩn hoá về thành tích cần đạt được;
- Tính cụ thể và minh bạch của các phương thức nêu ra để giải quyết nhiệm vụ;
- Có sự xác lập thích hợp và khoa học những thủ tục cần thiết cho quá trình giải quyết công việc trong thực tế;
- Mức độ sáng tạo đòi hỏi phải có đối với nhiệm vụ đặt ra.

Như thế, có thể thấy rằng trong thực tế sẽ có những nhiệm vụ có cấu trúc rõ ràng, mà cũng có thể có những nhiệm vụ được đặt trong tình huống có cấu trúc không rõ ràng. Các cấu trúc đó đều có thể xác định được. Cấu trúc càng rõ ràng, cụ thể thì hiệu quả lãnh đạo càng cao và ngược lại. Ví dụ, thiếu thủ tục rõ ràng thì nhiều

khi công việc sẽ bị đình trệ. Hoặc nếu một nhiệm vụ có yêu cầu sáng tạo trong quá trình giải quyết mà chỉ dẫn không rõ ràng thì cũng có thể hạn chế kết quả. Trong những tình huống cụ thể việc giải thích rõ ràng là một phương pháp cần áp dụng để nâng cao hiệu quả của lãnh đạo và quản lý.

Biến số thứ ba (quyền lực chính thức của người lãnh đạo) phản ánh quyền hạn do chức vụ mà Nhà nước trao cho người lãnh đạo. Ở đây là quyền ra quyết định, thưởng, phạt, điều động cán bộ, v.v.. Sử dụng đúng hay không đúng quyền lực này trong những tình huống nhất định, đều có ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo. Trong cơ cấu hành chính, cấp bậc càng cao thì quyền lực càng lớn. Tuy nhiên, quyền lực lớn mà sử dụng vào một tình huống không thích hợp vẫn có thể không mang lại hiệu quả mong muốn thậm chí có thể dẫn đến hậu quả không tốt.

Một mô hình khác của phương pháp lãnh đạo theo tình huống được xây dựng trên cơ sở hai khái niệm là: *hành vi chỉ đạo và hành vi hỗ trợ* trong quan hệ với mức độ trưởng thành của cán bộ cấp dưới.

Hành vi chỉ đạo (tương ứng với phong cách lãnh đạo hướng vào nhiệm vụ) diễn ra khi một nhà lãnh đạo tiến hành giao nhiệm vụ cho cấp dưới và hướng dẫn cách thức, yêu cầu thực hiện cho họ, giám sát quá trình thực hiện nhiệm vụ đó.

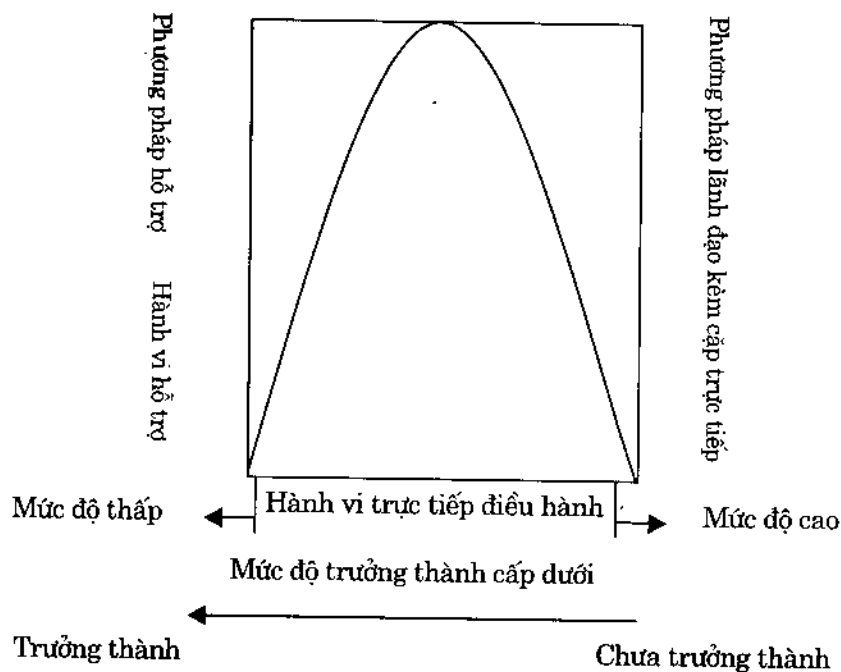
Hành vi hỗ trợ (tương ứng với phong cách lãnh đạo hướng vào con người) xảy ra khi người lãnh đạo trong quá trình giải quyết công việc tiến hành các biện pháp thu thập ý kiến của cấp dưới, lôi cuốn nhân viên vào quá trình ra quyết định.

Trình độ, sự trưởng thành của nhân viên sẽ ảnh hưởng đến khả năng đặt ra mục tiêu cao hay thấp cho quá trình giải quyết công việc. Giao phó một công việc khó khăn cho một người chưa trưởng thành, thiếu kinh nghiệm là điều hoàn toàn bất lợi cho lãnh đạo. Các nhà nghiên cứu còn nhấn mạnh nhiều đến tính linh hoạt của người lãnh đạo để thích nghi với từng tình huống cụ thể. Theo yêu cầu của sự lãnh đạo linh hoạt, người lãnh đạo có thể chọn một cách thức lãnh đạo cần thiết cho từng đối tượng cụ thể. Ví dụ, đối với nhân viên mới được tuyển dụng vào cơ quan, vì họ còn thiếu kinh nghiệm, chưa trưởng thành, nên mặc dù họ rất nhiệt tình, hăng hái, nhưng không thể thực hiện công việc thành thạo. Do tình hình đó, người lãnh đạo phải có sự hướng dẫn cụ thể, trực tiếp. Đối với những người có kinh nghiệm, tự giác làm việc thì có thể chọn phương pháp uỷ quyền trong điều hành cơ quan, công sở cũng như điều hành sản xuất.

Phương pháp lãnh đạo theo tình huống được mô tả bằng sơ đồ dưới đây:

Sơ đồ 8

Mức độ cao



Nhìn vào sơ đồ trên đây, có thể thấy rằng nhân viên cấp dưới càng trưởng thành bao nhiêu thì lãnh đạo càng đỡ phải hỗ trợ bấy nhiêu. Trái lại, càng chưa trưởng thành thì càng phải kèm cặp trực tiếp.

Tuy nhiên, như chúng ta có thể thấy qua thực tế, đó là xét ở từng con người cụ thể trong cơ quan, tổ chức. Còn nếu ta xét tổ chức như một tập hợp có hệ thống và

nhiều con người với những trình độ trưởng thành khác nhau thì tình hình sẽ phức tạp hơn nhiều. Ngoài ra, sơ đồ trên đây cũng không cho thấy tác động do tính chất công việc và động cơ làm việc của cán bộ gây ra đối với hiệu quả lãnh đạo.

Phương pháp lãnh đạo theo tình huống còn được diễn tả bằng một mô hình khác. Mô hình này được xây dựng trên một số yếu tố sau đây:

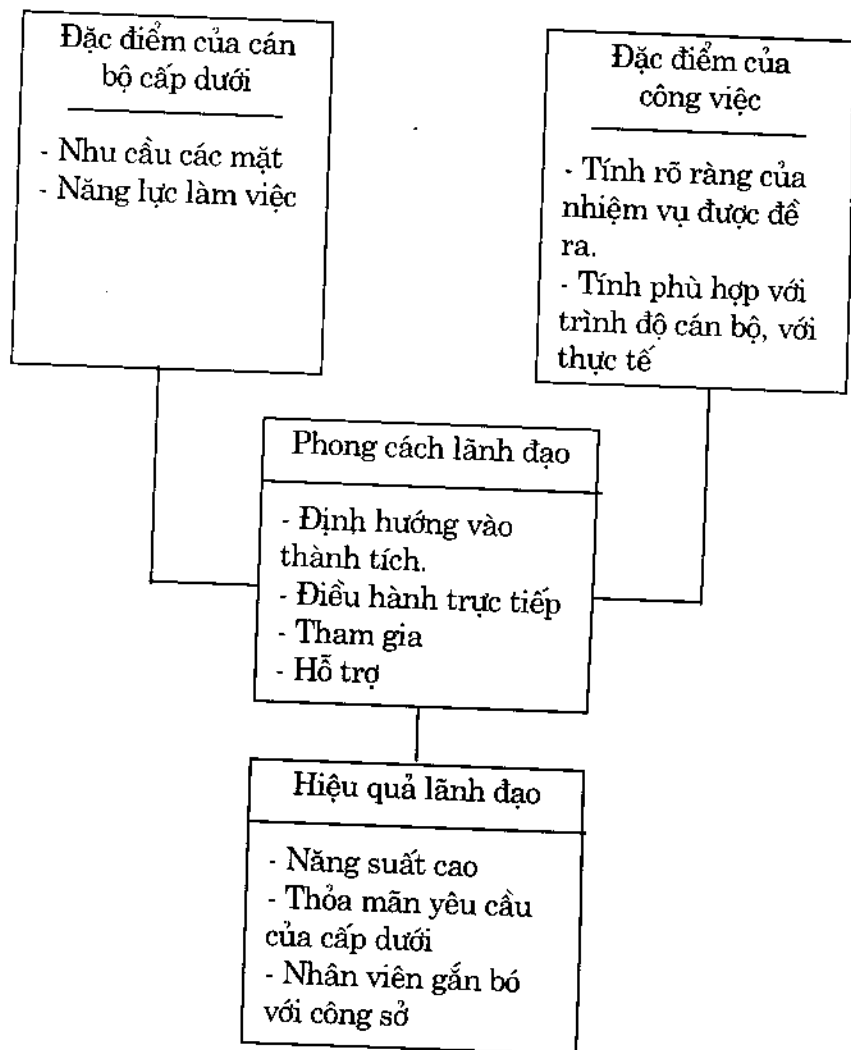
- Đặc điểm của cán bộ cấp dưới;
- Đặc trưng của công việc;
- Phong cách lãnh đạo;
- Hiệu quả lãnh đạo.

Quan hệ giữa các yếu tố trên được xác định theo mối liên hệ nhân quả.

Người ta gọi mô hình đó là “mô hình đường dẫn đến mục tiêu”. Theo mô hình này, để đạt được hiệu quả trong lãnh đạo, người lãnh đạo một cơ quan, công sở cần nhận diện được một cách rõ ràng nhiệm vụ mà mình đặt ra, loại bỏ các hoạt động thừa, chỉ ra các phương thức làm việc cụ thể để cán bộ, nhân viên có thể dễ dàng thực hiện công việc theo yêu cầu của cấp dưới.

Sơ đồ mô hình đường dẫn đến mục tiêu được mô tả như sau:

Sơ đồ 9
Sơ đồ đường dẫn đến mục tiêu



Phân tích các yếu tố trên có thể đem lại nhiều kinh nghiệm trong tổ chức điều hành công sở. Ví dụ, nếu trong một công sở đang được vận hành mà cán bộ nhận thấy được công việc sẽ giúp họ thoả mãn các nhu cầu đặt ra, thì họ sẽ dễ dàng chấp nhận sự chỉ dẫn của lãnh đạo, càng cụ thể càng tốt. Nếu cán bộ cấp dưới có nhu cầu đạt thành tích cụ thể trong công việc và thành tích là cơ sở để giải quyết các quyền lợi khác, thì phong cách lãnh đạo định hướng vào thành tích là cần thiết. Nhưng cũng có những cơ quan, công sở mà nhân viên có nhu cầu được tôn trọng, được hội nhập với bên ngoài thì phong cách lãnh đạo hỗ trợ lại quan trọng hơn nhiều và sẽ mang lại hiệu quả cao hơn.

2. Phương pháp lãnh đạo theo chức năng

Phương pháp này được trình bày trong cuốn sách của J.Adair: *Sự lãnh đạo có hiệu quả*, được xuất bản ở Anh năm 1983. Phương pháp này phân biệt các chức năng của người lãnh đạo trong quan hệ với các yêu cầu xuất hiện do thực tế lãnh đạo đặt ra.

Các tình huống lãnh đạo xuất hiện có quan hệ chặt chẽ với ba nhóm yêu cầu:

- Yêu cầu của cá nhân;
- Yêu cầu của tập thể cán bộ trong cơ quan, công sở (các nhóm);
- Yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra.

Các yêu cầu của cá nhân gồm có: yêu cầu được đào

tạo; yêu cầu được tư vấn, hỗ trợ; yêu cầu thúc đẩy công việc và yêu cầu trưởng thành, phát triển.

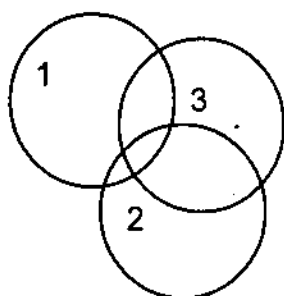
Các yêu cầu của tập thể cán bộ trong cơ quan, công sở gồm có: yêu cầu về xây dựng đội ngũ; yêu cầu về thông tin; liên lạc với nhau; yêu cầu thúc đẩy công việc và yêu cầu có hệ thống kỷ luật, nguyên tắc làm việc chung.

Các yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra gồm có: yêu cầu về mục tiêu đặt ra phải rõ ràng; yêu cầu về kế hoạch; yêu cầu về sự phân công trách nhiệm cụ thể; yêu cầu về tiêu chuẩn đánh giá kết quả của việc hoàn thành công việc và yêu cầu thực hiện (đầy đủ, kịp thời, sáng tạo...).

Cần chú ý là các nhóm yêu cầu trên có quan hệ chặt chẽ với nhau và có nhiều điểm gặp nhau. Có thể mô tả quan hệ trên trong sơ đồ sau đây:

Sơ đồ 10

Quan hệ giữa các nhóm yêu cầu



1. Yêu cầu của cá nhân
2. Yêu cầu của nhóm
3. Yêu cầu của nhiệm vụ

Sự giao thoa của các nhóm yêu cầu trong sơ đồ trên đây phản ánh một thực tế là có những yêu cầu cụ thể vừa là của cá nhân, vừa là của nhóm và của nhiệm vụ đặt ra. Và một sự tương xứng hoàn toàn giữa ba nhóm yếu tố như trên sơ đồ cho thấy là không bao giờ đạt được (ba vòng tròn chồng khít nhau). Người lãnh đạo trong quá trình điều hành một cơ quan, công sở cần phải nhận biết được các khía cạnh khác nhau của vấn đề đặt ra và phải biết đưa ra một cách xử lý thích hợp bằng cách ưu tiên cho một nhóm yêu cầu nào đó. Theo J.Adair, biết thực hiện một cách điều hành thích hợp với từng loại yêu cầu đặt ra từ thực tế công việc điều hành là một phẩm chất quan trọng của người lãnh đạo. Phẩm chất này có thể rèn luyện được và nó quan trọng hơn các phẩm chất bẩm sinh của cá nhân người lãnh đạo. Thực ra, xét cho cùng phương pháp lãnh đạo do J.Adair đưa ra cũng là phương pháp mang tính tình huống. Chỉ có điều các tình huống đặt ra được xét trong mối tương quan với chức năng của người lãnh đạo.

3. Phương pháp hệ thống

Theo phương pháp này, trong quá trình lãnh đạo, các yếu tố người lãnh đạo, người bị lãnh đạo và tình huống đặt ra là những bộ phận tạo thành một hệ thống ràng buộc chặt chẽ với nhau. Khi áp dụng phương pháp

này, người lãnh đạo sẽ phải tính đến các quan hệ trong hệ thống điều hành của mình với các mức độ liên quan cụ thể giữa các bộ phận của hệ thống, các yếu tố chủ chốt của hệ thống, mục tiêu của quá trình hoạt động của hệ thống, v.v..

Muốn có một hệ thống hoàn hảo trong quá trình điều hành các cơ quan, công sở thì hệ thống đó phải đạt các yêu cầu sau đây:

- Cán bộ, công chức của cơ quan, công sở được cuốn hút tối đa vào công việc;
- Mọi nhu cầu của công việc được bảo đảm đầy đủ;
- Có sự linh hoạt cần thiết để đáp ứng các yêu cầu, các thay đổi do môi trường xung quanh tác động vào hoạt động của cơ quan, công sở và do sự thay đổi của tình hình thực tế tại cơ quan, công sở;
- Tạo được mối liên hệ chặt chẽ giữa các thành viên trong cơ quan, công sở, tạo được sự yên tâm cho cán bộ, công chức. Muốn vậy, mọi người phải biết rõ vị trí của họ trong hệ thống.

Tác giả Rensis Likert trong cuốn sách *Mô hình mới về quản lý* đã đưa ra bốn hệ thống quản lý điều hành có tính tổng kết như sau:

- *Hệ thống 1: Quyền lực bị lạm dụng.* Trong hệ thống này, các nhà lãnh đạo, quản lý tự đưa ra các quyết định liên quan đến công việc và yêu cầu cấp dưới chấp hành

theo mệnh lệnh của mình. Không hoàn thành công việc thì sẽ bị kỷ luật. Quan hệ ở đây là cấp dưới chấp hành tuyệt đối mệnh lệnh của cấp trên và có khoảng cách nhất định giữa cấp dưới với cấp trên.

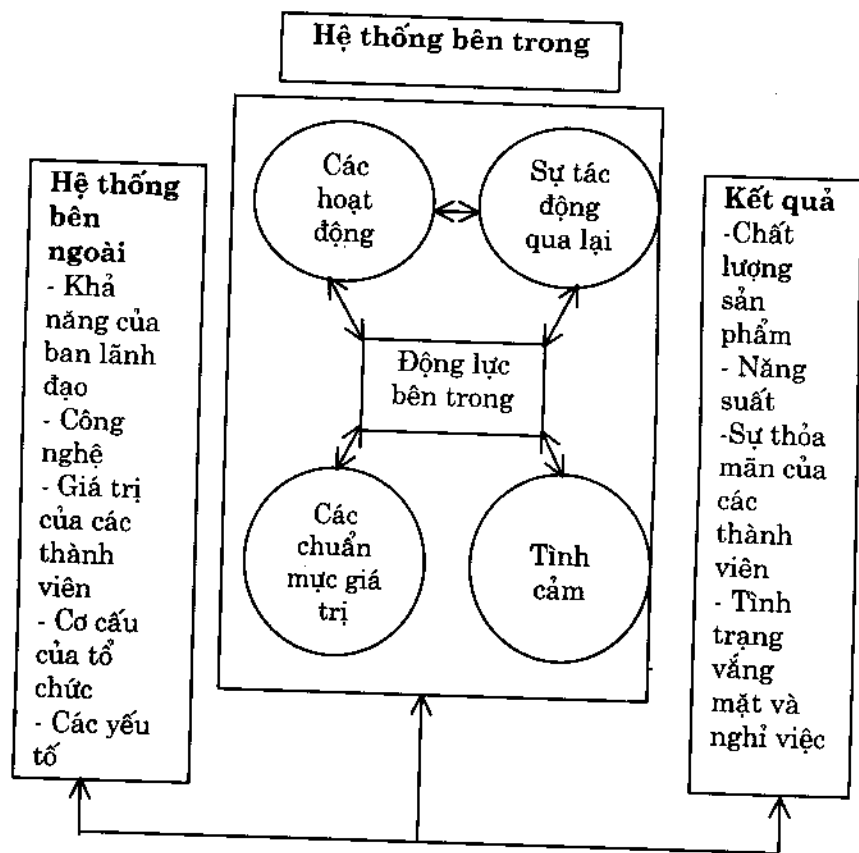
- *Hệ thống 2:* Quyền lực có phần được nói lỏng hơn, ở đây, các quyết định vẫn là mệnh lệnh của người lãnh đạo, quản lý nhưng cấp dưới có thể đóng góp ý kiến của mình về những quyết định được ban hành và có một số linh hoạt trong quá trình thực hiện. Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên có xích lại gần hơn. Hoạt động của cơ quan, công sở hiệu quả hơn.

- *Hệ thống 3:* có sự tư vấn. Theo hệ thống này, các mệnh lệnh của người lãnh đạo, quản lý chỉ được đưa ra sau khi có sự thảo luận với cấp dưới. Toàn thể cán bộ, nhân viên trong cơ quan, công sở được khích lệ để nói lên tiếng nói của mình và được lắng nghe, do đó có sự tin tưởng đối với lãnh đạo. Khen thưởng được sử dụng nhiều hơn kỷ luật trong quá trình tác động đến mọi người.

- *Hệ thống 4:* Có sự tham dự. Hệ thống này được xây dựng trên nguyên tắc mọi mục tiêu đề ra đều bắt đầu từ các nhóm với sự tham dự của các thành viên của nhóm. Các nhà lãnh đạo, quản lý khuyến khích đến cán bộ, nhân viên đưa ra quan điểm của mình và khẳng định tầm quan trọng của mình trong công việc.

Một cách mô tả khác về phương pháp hệ thống trong lãnh đạo là mô tả qua mô hình với hai hệ thống có quan hệ chặt chẽ với nhau: hệ thống bên trong và hệ thống bên ngoài. Sơ đồ của mô hình được diễn tả trong hình vẽ sau (do Homans đề xuất):

Sơ đồ 11:
Mô hình phương pháp hệ thống trong lãnh đạo một tổ chức



Trên cơ sở phân tích sơ đồ trên chúng ta có thể thấy, các yếu tố cấu thành hệ thống bên trong là các hoạt động; sự tác động qua lại giữa cán bộ, nhân viên cơ quan; tình cảm và các chuẩn mực giá trị bên trong. Động lực bên trong tác động lên tất cả các yếu tố và giữa các yếu tố đó có mối quan hệ tác động qua lại với nhau một cách biện chứng. Nếu do một tình huống nào đó mà một yếu tố có sự thay đổi thì nó sẽ có thể làm cho các yếu tố khác cũng thay đổi theo và sẽ dẫn đến các hiệu quả khác nhau trong việc điều hành.

Trong mỗi yếu tố nói trên đều chứa đựng những thành phần cụ thể và chúng cũng có sự tác động qua lại với nhau. Ví dụ: như các hoạt động gồm có các công việc cụ thể như: phân tích vấn đề, đánh giá các giải pháp khác nhau, ra quyết định, vận hành thiết bị, v.v..

Sự tác động qua lại bao gồm trong đó sự trao đổi thông tin giữa các thành viên trong cơ quan, công sở, cách thức truyền tin, v.v.. Trong khi đó, tình cảm là yếu tố phản ánh bầu không khí tình cảm trong tổ chức, mức độ cởi mở và tin tưởng của các thành viên, ý thức hợp tác với nhau trong công việc.

Hệ thống bên ngoài, như trên sơ đồ cho thấy bao gồm những điều kiện bên ngoài có trước và sau khi nhóm hoạt động được xác lập như một cơ cấu tổ chức. Đó là các chuẩn mực giá trị của ban lãnh đạo, công nghệ được áp dụng trong điều hành, giá trị của các thành viên, cơ

cấu tổ chức, v.v.. Những yếu tố đó ở các mức độ khác nhau và theo những cách thức khác nhau đều ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của cơ quan công sở. Ví dụ, các chuẩn mực giá trị của ban lãnh đạo luôn ảnh hưởng đến thái độ tham gia của cấp dưới vào hoạt động của cơ quan, công sở, hoặc một công nghệ điều hành không tốt cũng có thể cản trở sự tham gia của các thành viên vào công việc trên mọi mức độ nhất định, v.v..

Ngoài phương pháp trên, các nhà nghiên cứu của một số nước còn đưa ra một số phương pháp lãnh đạo khác như phương pháp lãnh đạo tập trung vào thủ trưởng hoặc tập trung vào cấp dưới; lãnh đạo hướng về con người hay hướng vào công việc; lãnh đạo theo lối độc đoán hay theo lối dân chủ, v. v.. Các phương pháp (hay còn gọi là phong cách) lãnh đạo vừa nêu trên đều có những đặc điểm riêng và đều được áp dụng trong thực tế.

Việc nghiên cứu các phương pháp lãnh đạo trong các cơ quan, công sở nói chung cho thấy rằng, mọi phương pháp lãnh đạo đều hướng tới một số mục tiêu nhất định và đều được đề ra trên cơ sở xem xét quan hệ với con người, với công việc.

Một trong những mục tiêu quan trọng mà nhiều người nói đến đó là phải động viên được cán bộ, nhân viên làm việc vì lợi ích chung. Đây chính là những tác động hướng đích nhằm thúc đẩy cán bộ, nhân viên làm việc tích cực hơn để nâng cao thành tích của mình trong tập thể. Tuy

nhiên, điều này cần phải thoả mãn được một số nhu cầu cá nhân nhất định của cán bộ, nhân viên.

Quá trình động viên cán bộ, nhân viên có thể chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Các yếu tố thường tác động trực tiếp đến quá trình này là:

- Sự thoả mãn nhu cầu cá nhân.
- Sở thích của cán bộ.
- Sự khuyến khích vật chất, khen thưởng.
- Các quy chế làm việc.
- Đặc điểm thực tế của cơ quan, công sở.
- Đặc trưng của công việc.

Các yếu tố đó thường có tác động với nhau và người lãnh đạo phải tìm cách để làm cho chúng có tác động tích cực đến nhân viên cấp dưới, thúc đẩy họ làm việc tốt hơn. Ví dụ, sự khuyến khích vật chất có thể áp dụng để làm thoả mãn một số người, nhưng đôi khi cấp dưới lại cần được thừa nhận, được đánh giá cao và phải có sự động viên tinh thần. Cũng có khi phải dùng quy chế để thúc đẩy công việc, v.v.. Vấn đề đặt ra cho người lãnh đạo là phải có phương pháp đúng, thích hợp với từng cán bộ, nhân viên.

V. VẤN ĐỀ TỔ CHỨC KHOA HỌC LAO ĐỘNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

1. Tính chất lao động của người lãnh đạo, quản lý

Lao động của người lãnh đạo, quản lý là lao động trí óc. Nó không sản xuất ra giá trị vật chất trực tiếp mà tạo ra các tiền đề cần thiết để phát triển xã hội. Khi xã hội ngày càng phát triển, sự phân công lao động xã hội ngày càng cao thì vai trò lãnh đạo trí óc ngày càng quan trọng và càng được đề cao. Trong các cơ quan, công sở hành chính, sản phẩm của người lãnh đạo, quản lý là các quyết định hành chính. Loại lao động này không chỉ quy định bằng pháp lý về chức năng nhiệm vụ, thẩm quyền được giao mà nó còn mang những nét của lao động trí óc đặc biệt, có tính chủ động và sáng tạo. C. Mác đã từng chia lao động trí óc nói chung làm ba loại:

- Loại thứ nhất có sản phẩm gắn liền với bản thân của người lao động trí óc. Đó là các bài báo, tranh ảnh, các bản nhạc, các cuốn sách, v.v.

- Loại thứ hai gắn liền với chính người lao động như nghệ sĩ trong vai diễn, nhà giáo trên bục giảng, v.v..

- Loại thứ ba có sản phẩm là các phát minh khoa học, các sáng chế quan trọng, v.v..

Lao động của người lãnh đạo, quản lý có đầy đủ các đặc điểm của ba loại lao động trí óc nói trên và biểu hiện dưới nhiều loại công việc cụ thể khác nhau. Ví dụ, khi ký ban hành một quyết định hành chính, lao động của người lãnh đạo, quản lý thuộc loại lao động trí óc thứ nhất. Khi chỉ đạo hoạt động trên thực tế người lãnh đạo, quản lý đang lao động giống như nhà giáo trên bục

giảng là loại lao động thứ hai. Khi đưa ra một đề án cải tiến mới, lao động của người lãnh đạo, quản lý mang đặc điểm của loại lao động thứ ba. Kết hợp cả ba loại lao động trên vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật, cho thấy năng lực của người lãnh đạo, quản lý. Họ có trách nhiệm phải liên kết được các thành viên của cơ quan, công sở thành một thể thống nhất và chỉ dẫn cho cơ quan, công sở hoạt động để đạt được mục tiêu đề ra tốt nhất, hiệu quả nhất.

2. Kỹ năng tổ chức khoa học lao động của người lãnh đạo, quản lý

2.1. Kế hoạch hoá và phân phối thời gian làm việc hợp lý

Kế hoạch hoá công việc là biện pháp quan trọng để tổ chức khoa học lao động của người lãnh đạo, quản lý. Muốn kế hoạch hoá công việc được tốt cần có sự phân loại thích hợp. Có nhiều cách phân loại công việc. Ví dụ: Phân theo nội dung (kinh tế, văn hoá, quốc phòng, v.v.); phân theo quan hệ; phân theo tính chất (phức tạp, trước mắt, lâu dài, v.v.).

Người lãnh đạo, quản lý có kinh nghiệm sẽ biết lựa chọn các công việc để giải quyết sao cho phù hợp với yêu cầu thực tế, kịp thời và chính xác. Khi đó có thể đặt ra những câu hỏi để lựa chọn:

- Cần giải quyết việc gì ?
- Tại sao phải giải quyết việc đó?

- Giải quyết như thế nào ? Cách nào tốt nhất ?
- Nơi giải quyết là đâu ? Tại sao lại chính ở địa điểm đó mà không thể di chuyển?
- Khi nào phải giải quyết xong? Có thể cho phép kéo dài công việc không ?
- Giao công việc cho ai là hợp lý? v.v..

Đồng thời với việc kế hoạch hoá, việc phân bố thời gian làm việc của người lãnh đạo, quản lý cũng phải thật hợp lý.

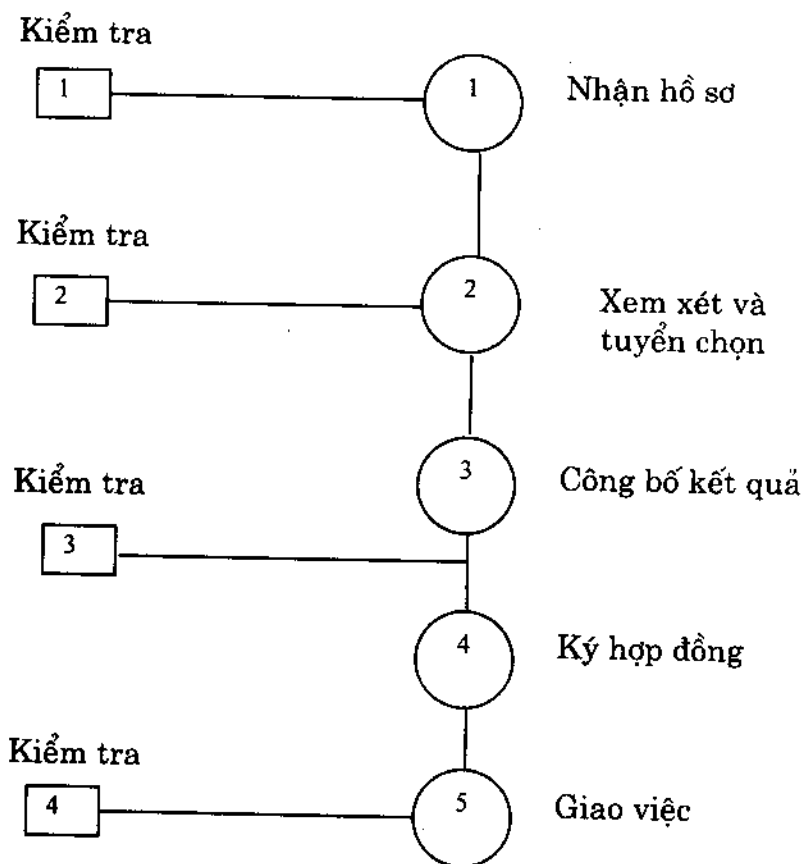
Người lãnh đạo, quản lý cần có thời gian để giao tiếp, để nghe điện thoại, để đi công tác cơ sở, tham gia các cuộc họp, để làm công tác lễ tân, nghiên cứu văn bản, nghỉ ngơi, giải trí... Tỷ lệ thời gian phân bố cho các loại công việc trên cần được tính toán sao cho không quá nhiều cho mỗi loại này mà không đủ thời gian cho loại khác. Nhiều nhất là thời gian dành cho giao tiếp (khoảng trên dưới 1/3), sau đó là thời gian đi thực tế (1/4), xem xét các văn bản (1/5) và hội họp (1/5).

2.2. Lập biểu đồ theo dõi công việc

Biểu đồ theo dõi công việc sẽ giúp cho người lãnh đạo, quản lý có thể bao quát được toàn bộ công việc trong một thời gian nhất định. Đây là bảng ghi chép toàn bộ các hoạt động của các bộ phận trong cơ quan, công sở với sự chỉ dẫn các công việc đang và sẽ thực hiện, người phụ trách công việc đó. Qua đó, chúng ta có thể biết được công việc có được phân bố đồng đều giữa các bộ phận hay không, có được chuyên môn hoá hay không? Nếu có

sự tắc nghẽn trong quá trình giải quyết công việc thì người lãnh đạo, quản lý cũng có thể phát hiện kịp thời và chính xác là tắc nghẽn ở đâu, liên quan đến ai? Dưới đây là một ví dụ minh họa:

Sơ đồ 12
Bảng theo dõi việc tuyển chọn cán bộ



Những biểu đồ tương tự có thể lập cho việc theo dõi hoạt động của cán bộ, cho mỗi công việc được tiến hành ở đơn vị. Nó là tài liệu tham khảo rất có ích cho việc tổ chức.

Lập biểu đồ theo dõi công việc và phân bổ thời gian làm việc hợp lý là cơ sở quan trọng để người lãnh đạo, quản lý hợp lý hoá được lao động của mình. Nó giúp cho việc thiết lập một trật tự công việc và đầu tư thời gian hợp lý cho những khâu quan trọng. Nòng cốt của vấn đề ở đây là nó cho phép lý giải được các mối quan hệ khi giải quyết một công việc nào đó, giúp người lãnh đạo, quản lý tìm hiểu các nguyên nhân thành công hay thất bại của một công việc. Chẳng hạn, nếu công việc không thành công thì đó là do bố trí không hợp lý hay do thiếu thời gian? Hoặc do cán bộ, nhân viên không hỗ trợ được cho nhau?

Kết hợp biểu đồ với sự phân bổ thời gian hợp lý sẽ có thể loại bỏ các công việc vô ích làm mất quá nhiều thời gian của người lãnh đạo, quản lý, đẩy nhanh cường độ thực hiện một công việc nào đó bằng cách tập trung giải quyết những khâu chủ yếu, không để những khâu quan trọng phải dừng lại quá lâu. Ngoài ra, đây cũng là biện pháp chống lại sự tùy tiện trong điều hành mà thực tế cho thấy đã làm cho nhiều người lãnh đạo thất bại trong công việc.

2.3. Tổ chức khoa học hệ thống văn bản và thông tin phục vụ cho công tác lãnh đạo, quản lý

- Hệ thống văn bản, giấy tờ, phục vụ cho công việc của người lãnh đạo, quản lý phải được tổ chức một cách khoa học theo một số nguyên tắc nghiệp vụ cần thiết. Ví dụ: các văn bản có thể sắp xếp theo từng nội dung mà người lãnh đạo, quản lý được phân công theo dõi liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của cơ quan công sở.

- + Về kế hoạch;
- + Về thi đua;
- + Về nhân sự;
- + Về tài chính;
- + Về chuyên môn, nghiệp vụ;
- + Về các chính sách chung v.v..

Cũng có thể sắp xếp các văn bản theo đơn vị mà người lãnh đạo, quản lý cần theo dõi theo vùng địa lý.

- Cần bảo đảm rằng, tài liệu, giấy tờ có thể giúp người lãnh đạo, quản lý quán xuyến được các hoạt động chính yếu của cơ quan, công sở và biết rõ các đơn vị, cán bộ cấp dưới đang hoạt động, công tác như thế nào? Ai theo dõi các hoạt động đó và có thể kiểm tra khi cần thiết. Một số yêu cầu nghiệp vụ cần chú ý:

+ Các loại tài liệu phải được bảo quản trong điều kiện tốt, dễ tìm, dễ thấy, tránh thất lạc mất mát.

+ Các thông tin cần thiết được cung cấp đầy đủ và nhanh chóng.

Muốn bảo đảm được những yêu cầu trên người lãnh đạo, quản lý cần có cán bộ chuyên môn hỗ trợ và cần sử dụng một số công cụ, phương tiện. Trong số các phương tiện đó, phương tiện truyền thông có một vai trò rất quan trọng. Ngoài ra, người lãnh đạo, quản lý cơ quan, công sở và bộ phận chuyên môn giúp việc cho lãnh đạo cần thiết phải được trang bị các loại máy sao chụp, chuyển phát tài liệu, máy ghi âm, máy vi tính, máy đọc phim, đọc tài liệu, .v.v.. Ngày nay với trình độ khoa học - công nghệ phát triển rất cao và khối lượng thông tin, giấy tờ phải xử lý để phục vụ cho người lãnh đạo rất lớn nên các phương tiện kỹ thuật hỗ trợ cho công việc này là rất cần thiết và phải được quan tâm đúng mức.

2.4. Tổ chức tốt việc giao tiếp của lãnh đạo, quản lý

Người lãnh đạo, quản lý nào cũng phải giao tiếp khi giải quyết công việc.

Giao tiếp của người lãnh đạo, quản lý có thể có nhiều mục tiêu khác nhau và được thực hiện theo nhiều mức độ.

Có thể đó là giao tiếp do yêu cầu chủ quan của người lãnh đạo, quản lý với mục tiêu để tìm hiểu, làm quen với công việc mới, gặp gỡ cán bộ, nhân viên được giao việc để động viên, tiếp xúc về lý do xã giao hoặc

để khảo sát một đối tác, v.v.. Cũng có trường hợp giao tiếp là nhằm để trao đổi thông tin, kiểm tra kết quả công việc. Có những giao tiếp là theo quy định chung về chức năng, nhiệm vụ của cơ quan , v.v..

Với các loại giao tiếp xuất phát từ nhu cầu chỉ đạo công việc như vậy, muốn có hiệu quả thì trong quá trình thực hiện giao tiếp người lãnh đạo, quản lý cần làm cho cấp dưới hiểu được mục đích lãnh đạo và yêu cầu cụ thể đặt ra là gì. Xác định thời gian giao tiếp sao cho thích hợp để có sự chuẩn bị cần thiết từ phía người lãnh đạo, quản lý cũng như từ phía cán bộ nhân viên. Ngoài ra, cần nghiên cứu trước để hiểu được đặc điểm tâm lý của người sẽ gặp gỡ với mình nhằm tạo ra sự chủ động khi gặp gỡ.

Trong nhiều trường hợp, người lãnh đạo, quản lý phải thực hiện giao tiếp do yêu cầu của cấp dưới, của bên ngoài. Ví dụ: cấp dưới cần có một sự giải thích về công việc do một quyết định hành chính đặt ra, các cơ quan cử đại diện đến để bàn bạc việc phối hợp công tác, v.v.. Nhưng giao tiếp loại như vậy không thể định trước. Để bảo đảm kết quả của quá trình giao tiếp thuộc loại này người lãnh đạo, quản lý cần biết phân loại các yêu cầu giao tiếp theo những tiêu chí thích hợp và cần lựa chọn hình thức giao tiếp tương ứng . Ví dụ: gặp gỡ trực tiếp, thông qua đại diện, qua các phương tiện thông tin, v.v..

Cần chú ý rằng, người lãnh đạo, quản lý càng ở vị trí cao bao nhiêu thì mối quan hệ càng rộng bấy nhiêu. Do vậy, không phải bao giờ người lãnh đạo, quản lý cũng có điều kiện để tiếp xúc với mọi yêu cầu từ bên ngoài. Nhưng cũng không thể không có sự tiếp xúc thường xuyên với cấp dưới, vì như vậy, sẽ bỏ lỡ cơ hội nắm được tình hình thực tế và sẽ rơi vào bệnh quan liêu. Ở đây, các tiêu chí để quy định phạm vi, mức độ, yêu cầu giao tiếp có một vai trò rất thiết thực. Ví dụ, đối với một cấp bậc nào đó thì có thể quy định tiếp xúc định kỳ để trao đổi công việc, còn đối với việc tiếp xúc không định kỳ phải có lý do xác đáng để tránh lãng phí thời gian.

Để bảo đảm rằng các cuộc tiếp xúc sẽ mang lại hiệu quả, người lãnh đạo cần phải chú ý đến một số yếu tố có tính kỹ năng như biết lắng nghe ý kiến của người đối thoại, biết tự kiềm chế, biết khơi dậy tính tự tin của cấp dưới để họ nói hết suy nghĩ của mình. Cần lưu ý rằng, những phản ứng không cần thiết rất có thể làm cho cuộc tiếp xúc thất bại.

VI- CHUẨN BỊ CÁC YÊU CẦU CHO VIỆC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ, ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ TRONG TƯƠNG LAI

1. Công sở trong tương lai

Cho đến nay, công sở và các tổ chức nói chung vẫn

thường được hiểu như là một cỗ máy với nhiều bộ phận, nhiều tầng nấc. Việc điều hành công sở vẫn được nghiên cứu chủ yếu hướng theo quan niệm đó. Nhưng từ thực tế đã bắt đầu xuất hiện những mầm mống của các quan niệm mới về công sở, về các tổ chức nói chung.

Công sở trong tương lai sẽ là những mạng lưới các mắt xích có tính liên hoàn đòi hỏi phải được điều hành theo đặc điểm hệ thống liên kết của chúng. Việc lãnh đạo, điều hành theo uy quyền và thế lực sẽ khó có thể mang lại hiệu quả trong điều hành các loại công sở liên kết mạng như vậy trong tương lai.

Việc tính toán để thiết kế công sở sao cho tránh được các sai lầm trong điều hành công sở tương lai sẽ là một điều không hoàn toàn đơn giản.

Như chúng ta đang thấy, đã xuất hiện những khái niệm liên quan đến điều hành công sở như một mạng lưới có liên kết chặt chẽ. Những khái niệm đó là: hoàn thiện quá trình điều hành; tham gia vào điều hành; đối tác điều hành; người tạo điều kiện; v.v.. Trong quá trình điều hành, điều quan trọng nhất đặt ra là kết quả đạt được. Người lãnh đạo, quản lý khi đó có nhiệm vụ chủ yếu là bảo đảm giao việc phù hợp, làm cho đối tác hiểu rõ trách nhiệm của mình để họ hành động theo mục tiêu chung.

Trong công sở tương lai, các chức vị và thứ bậc sẽ không còn là điều hoàn toàn quan trọng nữa. Vấn đề

là người lãnh đạo, quản lý có khả năng thích ứng với yêu cầu của công việc được giao phó hay không. Chính từ trong các công việc đang được tiến hành mà người lãnh đạo, quản lý kiểu mới sẽ xuất hiện. Công sở trong tương lai sẽ được hoàn thiện trên nguyên tắc tạo ra sự tin tưởng từ công việc. Công việc được giao được thử thách và có thể được thu hồi khi cần thiết để bảo đảm rằng nó sẽ được thực hiện tốt nhất.

Trong công sở tương lai, chúng ta có thể hình dung rằng, cách giao tiếp giữa các nhóm nhân viên sẽ hết sức đa dạng. Các dịch vụ mới phục vụ cho hoạt động của tổ chức sẽ làm cho các giao tiếp mang tính nhiều chiều và rộng rãi. Do vậy, mọi người có thể tiếp xúc hàng ngày, hàng giờ với sự biến đổi từ bên trong cũng như từ bên ngoài đưa đến. Việc quản lý công sở tương lai sẽ rất phức tạp vì nó gắn liền với sự thay đổi thường xuyên. Từ thực tế, ngay giờ đây người ta đã hình dung thấy nhiệm vụ quản lý mới thực chất là quản lý sự thay đổi.

Sự cứng nhắc trong cơ cấu tổ chức sẽ không thể nào thích hợp với công sở tương lai. Hơn thế nữa, ngay từ bây giờ, các tổ chức với cơ cấu cứng nhắc cũng đã tỏ ra bất cập với nhu cầu đổi mới.

Trong công sở tương lai, các chức phận của từng người cũng không thể cố định. Khi đời sống của tổ chức thay đổi nó sẽ kéo theo sự thay đổi chức phận của từng

người trong đó để bảo đảm cho tổ chức thích ứng được với tình hình mới. Vấn đề cần nhấn mạnh là sự tồn tại của một tổ chức, một công sở không hoàn toàn lệ thuộc vào phận sự của từng người mà là ngược lại.

2. Lãnh đạo, quản lý công sở trong tương lai

Trong một thời gian dài từ trước đây cho đến nay, kỹ năng lãnh đạo, quản lý công sở vẫn thường được xem xét gắn liền với chức vụ. Điều này xuất phát từ một thực tế là nếu không có một chức vụ nhất định trong bộ máy quản lý với những quyền hạn nhất định thì sẽ không thể được xem là người lãnh đạo, quản lý. Chức vụ càng cao thì quyền lãnh đạo càng cao và nó được phát triển theo sự phát triển của tổ chức. Do đó, lãnh đạo phải biết cách làm cho các nhân tố phát triển tổ chức được mở rộng không ngừng. Người ta gọi lãnh đạo như vậy là sự tạo ra động lực cho tổ chức, là tạo ra một cách nhìn mới cho tổ chức phát triển. Bằng cách như vậy, lãnh đạo sẽ góp phần quan trọng tạo ra đặc trưng văn hóa cho tổ chức của mình.

Người lãnh đạo, quản lý công sở tương lai sẽ cần phải có thêm nhiều phẩm chất mới về kỹ năng, yêu cầu hiểu biết cuộc sống và yêu cầu tự thay đổi để phù hợp với môi trường đặt ra rất cao đối với họ, nhất là trong một thời kỳ mà giới hạn của tổ chức, của công sở chắc chắn sẽ có nhiều biến đổi.

Lãnh đạo, quản lý công sở tương lai sẽ phải đối mặt với những thông tin vô cùng đa dạng, và do đó, một phẩm chất vô cùng quan trọng mà họ phải có là cách xử lý các thông tin hợp lý. Khả năng biết dung nạp, xử lý và sử dụng thông tin hợp lý sẽ cho phép người lãnh đạo, quản lý công sở tương lai không lúng túng trước những nguồn thông tin tới hàng ngày, hàng giờ. Không có khả năng này người lãnh đạo, quản lý công sở tương lai sẽ mất đi vị trí của mình. Khi mọi người, do điều kiện mới mang lại, có rất nhiều thông tin và đều tự xử lý các thông tin đó, còn lãnh đạo lại thiếu các thông tin và không xử lý được thì tình thế sẽ hoàn toàn bất lợi cho bất cứ người lãnh đạo nào. Để giúp mọi người trong công sở đạt được mục tiêu, người lãnh đạo tương lai phải có khả năng quản lý các thông tin đang ngày càng đa dạng và biến đổi không ngừng. Thậm chí, họ còn phải biết cách mở đường để cho mọi người trong cơ quan, công sở của mình càng thu nhập được càng nhiều thông tin càng tốt. Trong các dòng thông tin không ngừng chảy và tác động vào công sở, người lãnh đạo công sở tương lai đòi hỏi phải có sự khẩn trương, tìm cách khám phá cái mới để đưa công sở hoạt động có hiệu quả nhất.

Người lãnh đạo công sở tương lai được đánh giá không phải theo chức vụ của họ trong bộ máy quản lý, mà chủ yếu là thông qua khả năng quản lý và sử dụng

các thông tin trong hoạt động hàng ngày. Càng biết chia sẻ thông tin và sử dụng được nhiều thông tin để giải quyết công việc có hiệu quả, người lãnh đạo, quản lý càng có nhiều quyền lực, càng được đánh giá cao.

Tóm lại, việc lãnh đạo, quản lý công sở tương lai đòi hỏi nhiều phẩm chất mới mà ngay từ bây giờ chúng ta cần phải chú ý. Dù muốn hay không, lãnh đạo, quản lý công sở tương lai cũng phải thích ứng được với những thay đổi đang và sẽ diễn ra trong đời sống và đang ảnh hưởng đến hoạt động của mọi công sở. Họ phải đáp ứng được mọi nhu cầu của tổ chức công sở trong tình hình mới. Những nhà lãnh đạo, quản lý thành công thực sự trong việc điều hành các công sở tương lai là những người có lòng tin vào khả năng không ngừng phát triển của tổ chức và của mọi thành viên trong đó, thích nghi được với mọi mối quan hệ của tổ chức, đồng thời, dù trong tình huống thay đổi nào cũng đều tìm được những chuẩn mực để hành động.

Chương kết

ĐỔI MỚI KỸ THUẬT HÀNH CHÍNH TRONG CÔNG CUỘC CẢI CÁCH NỀN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

I. TẦM QUAN TRỌNG VÀ BỐI CẢNH HIỆN NAY CỦA VẤN ĐỀ ĐỔI MỚI KỸ THUẬT HÀNH CHÍNH

1. Tầm quan trọng của đổi mới kỹ thuật hành chính

Công cuộc cải cách nền hành chính nhà nước đang đặt ra nhiều nhiệm vụ cấp bách mà mục tiêu chung là hướng tới việc bảo đảm cho các cơ quan hành chính nhà nước hoạt động có hiệu lực và hiệu quả cao nhất. Trong quá trình đó, nhiệm vụ đổi mới kỹ thuật hành chính có một vai trò hết sức quan trọng.

Có thể cắt nghĩa điều đó trên một số phương diện chủ yếu sau đây:

Trước hết, xét về mặt kinh tế, đổi mới kỹ thuật hành chính là điều kiện quan trọng để nâng cao năng suất lao động quản lý, góp phần làm giảm những chi phí không cần thiết trong quá trình vận hành công việc hàng ngày của các cơ quan nhà nước. Nắm được kỹ

thuật hành chính hiện đại và vận dụng thích hợp vào điều kiện cụ thể của các cơ quan, công sở sẽ cho phép các nhà lãnh đạo, quản lý tận dụng được các cơ sở vật chất hiện có trong tay, rút ngắn được thời gian giải quyết các công việc. Chính nhờ vậy, việc đổi mới kỹ thuật hành chính sẽ góp phần mang lại những lợi ích kinh tế thiết thực. Ngoài ra, đổi mới kỹ thuật hành chính cũng là một trong những điều kiện để giảm bớt biên chế hành chính trong các cơ quan hiện nay của chúng ta. Một thực tế hiện nay là mặc dù chúng ta đã tiến hành đổi mới trong nhiều năm, tuy vậy, bộ máy nhà nước vẫn còn cồng kềnh và hoạt động kém hiệu quả. Trong tình hình như vậy, một trong những biện pháp quan trọng là phải đổi mới kỹ thuật hành chính để có thể tinh giản biên chế. Điều này sẽ kéo theo nhiều hệ quả như giảm được quỹ tiền lương, giảm được các chi phí hành chính và nhiều lợi ích kinh tế khác.

Thứ hai, về phương diện xã hội, đổi mới kỹ thuật hành chính sẽ góp phần tạo ra quan hệ tốt, gắn bó giữa các cơ quan hành chính nhà nước và người dân do cách làm việc thiết thực hơn. Từ đó sẽ làm tăng thêm lòng tin của người dân đối với hoạt động của các cơ quan nhà nước. Các quan hệ xã hội sẽ được mở rộng và củng cố, người dân sẽ có nhiều cơ hội để có thể đóng góp nhiều hơn cho hoạt động của các cơ quan nhà nước, vì sự phát

triển không ngừng của xã hội trước mắt cũng như lâu dài về sau.

Ngoài ra, đổi mới kỹ thuật hành chính sẽ có điều kiện để các cơ quan nhà nước tiếp thu những kinh nghiệm của các nước tiên tiến trong lĩnh vực này, tiếp tục phát huy những truyền thống tốt của ông cha trong quá khứ làm cho hoạt động quản lý nhà nước tăng cường được vai trò xã hội to lớn của mình.

Thứ ba, về phương diện chính trị, đổi mới kỹ thuật hành chính là một biện pháp tích cực nhằm góp phần thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước ta về cải cách nền hành chính nhà nước, xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Sự ổn định chính trị và xã hội của đất nước trong thời kỳ mới không thể tách rời khỏi kết quả thực hiện thành công các nhiệm vụ của công cuộc cải cách nền hành chính nhà nước đang đặt ra hiện nay. Áp dụng một cách thích hợp các kỹ thuật hành chính mới trong điều kiện cụ thể của nước ta là con đường cần thiết để nhanh chóng đưa được chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước vào cuộc sống. Vì vậy, đổi mới kỹ thuật hành chính là một công việc có ý nghĩa chính trị quan trọng trong tình hình hiện nay.

Thứ tư, xét trong nội bộ bộ máy quản lý nhà nước, do tính chất của nó, đổi mới kỹ thuật hành chính sẽ góp phần làm cho các cơ quan có thể quản lý được công

việc thuận lợi hơn, kiểm tra kịp thời việc thực hiện các quyết định quản lý đã ban hành. Nhờ áp dụng các kỹ thuật mới trong điều hành, các nhà lãnh đạo, quản lý ở các ngành, các cấp sẽ có điều kiện thu thập đầy đủ các thông tin trong quá trình điều hành công sở. Từ đó, có thể phát hiện được những sai lầm của công sở cũng như của chính người lãnh đạo và đưa ra những biện pháp khắc phục có hiệu quả. Đổi mới kỹ thuật hành chính do vậy là một biện pháp tự hoàn thiện rất quan trọng của các cơ quan hành chính nhà nước.

2. Bối cảnh hiện nay của đổi mới kỹ thuật hành chính

Thứ nhất, để bảo đảm cho việc đổi mới kỹ thuật hành chính có kết quả, cần tính đến một cách thật đầy đủ các yếu tố đang thực sự ảnh hưởng đến quá trình này. Trước hết, kỹ thuật hành chính được áp dụng ở nước ta từ trước đến nay đã được hình thành và gắn liền với những đặc điểm của truyền thống văn hóa Việt Nam. Nhiều mô thức quản lý hành chính nhà nước được hình thành trong lịch sử hàng trăm năm, thậm chí hàng ngàn năm trước đây, cho đến nay, vẫn còn ảnh hưởng đậm nét trong hoạt động hàng ngày của các cơ quan nhà nước và nhiều trường hợp được thừa nhận một cách mặc nhiên. Xét về một mặt nào đó, chúng chứa đựng những yếu tố nhất định của nền văn hóa truyền thống mà chúng ta không dễ gì có thể bỏ qua.

Muốn cho cách giải quyết công việc được dựa trên những thủ tục hành chính rành mạch mà công cuộc cải cách hành chính hiện nay đang đòi hỏi, cần thiết phải tính đến đặc điểm truyền thống văn hóa trong quá trình nghiên cứu để tìm kiếm một cơ chế áp dụng sao cho thích hợp. Từ đặc điểm trên và những vấn đề tương tự, có thể xem đó là bối cảnh truyền thống của việc đổi mới kỹ thuật hành chính hiện nay của chúng ta.

Thứ hai, việc đổi mới kỹ thuật hành chính hiện nay được đặt ra trong điều kiện công cuộc đổi mới kinh tế và cải cách mở cửa ở nước ta diễn ra trong thời gian qua đã đạt được những thắng lợi nhất định. Trong quá trình chủ động hội nhập kinh tế và mở rộng giao lưu hợp tác với thế giới bên ngoài, chúng ta dần dần tiếp thu có chọn lọc được một số kinh nghiệm tốt của các nước tiên tiến hơn trên nhiều lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực kỹ thuật hành chính. Hơn nữa, nếu muốn hội nhập kinh tế và mở rộng giao lưu hợp tác về các mặt khác với thế giới bên ngoài được thuận lợi, chúng ta không thể không tự đổi mới mình. Đây chính là bối cảnh thuận lợi cho việc đổi mới kỹ thuật hành chính.

Thứ ba, việc đổi mới kỹ thuật hành chính hiện nay diễn ra trong điều kiện cách mạng khoa học - công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin đang phát triển như vũ bão. Thực tế là nhiều thành tựu mới của khoa học - công nghệ và của công nghệ thông tin thế giới đang được áp dụng có hiệu quả trong quá trình điều hành các hoạt động của bộ máy nhà nước ta. Ngày nay, khi nói đến việc đổi

mới kỹ thuật hành chính, chúng ta không thể không nói đến yêu cầu áp dụng những kỹ thuật mới và công nghệ thông tin vào lĩnh vực này. Điều này vừa là thuận lợi nhưng cũng đặt ra cho chúng ta những khó khăn nhất định, vì nó đòi hỏi không những phải có cơ sở vật chất tương ứng mà còn cần phải có những cán bộ có trình độ cao.

Trong bối cảnh như vậy, cần phải có cách nhìn nhận vấn đề toàn diện và sâu sắc đối với nhiệm vụ đổi mới kỹ thuật hành chính. Chỉ có như vậy mới có thể đưa ra được những giải pháp thỏa đáng cho lĩnh vực này.

Thứ tư, quá trình hội nhập kinh tế thế giới đang tác động mạnh mẽ đến việc đổi mới kỹ thuật hành chính để làm cho hoạt động hành chính phục vụ tốt nhất cho quá trình hội nhập.

II. NHỮNG ĐỊNH HƯỚNG CẦN THIẾT CHO VIỆC ĐỔI MỚI KỸ THUẬT HÀNH CHÍNH TRONG TÌNH HÌNH HIỆN NAY

1. Xây dựng và áp dụng trong thực tế các kỹ năng điều hành và tổ chức công việc của các cơ quan nhà nước sao cho vừa hiện đại vừa kết hợp được với những đặc điểm truyền thống của dân tộc

Như đã phân tích, kỹ thuật hành chính là phương thức, kỹ năng điều hành và tổ chức công việc trong các cơ quan, là những biện pháp mang tính nghiệp vụ gắn

liên với việc sử dụng các công cụ cần thiết trong quá trình điều hành. Trong thời đại mà khoa học công nghệ đang phát triển rất mạnh mẽ hiện nay, để phát triển kỹ thuật hành chính chúng ta không thể không áp dụng những tiến bộ của khoa học - công nghệ hiện đại. Ví dụ, để ban hành được những quyết định hành chính chính xác và không chồng chéo lẫn nhau, các nhà lãnh đạo, quản lý cần phải nghiên cứu và áp dụng một số lý thuyết hiện đại như lý thuyết hệ thống, lý thuyết chức năng, v.v.. Đồng thời, họ cũng cần có một hệ thống kỹ thuật để hỗ trợ cho việc xử lý thông tin được nhanh chóng và chính xác. Hệ thống này càng hiện đại bao nhiêu thì hiệu quả của việc xử lý thông tin phục vụ cho hoạt động quản lý càng cao bấy nhiêu. Sau khi các quyết định hành chính đã được ban hành, việc truyền đạt và kiểm tra quá trình thực hiện chúng nếu chỉ theo phương pháp thủ công như trước đây, thì một điều chắc chắn là hiệu quả mang lại sẽ thấp. Bởi lẽ, đối tượng quản lý ngày nay như thực tế đang cho thấy là hết sức phức tạp, đồng thời, nhiều quyết định quản lý lại có phạm vi tác động rất rộng. Tình hình đó đã làm cho những biện pháp thủ công trong việc điều hành hoạt động của các cơ quan, công sở trở thành bất cập, không đáp ứng được các nhu cầu do thực tế đặt ra. Thực tế cho thấy, vì thiếu một hệ thống các phương pháp kiểm tra hữu hiệu, trong thời gian qua một số văn bản của

các cơ quan nhà nước ta có nội dung chồng chéo lẫn nhau đã được ban hành nhưng rất khó phát hiện. Việc triển khai những văn bản đó trong đời sống thực tế gặp rất nhiều khó khăn. Công nghệ - kỹ thuật hiện đại sẽ có thể giúp chúng ta khắc phục có hiệu quả tình trạng đó. Có thể khẳng định rằng, việc áp dụng kỹ thuật hiện đại để đổi mới kỹ thuật hành chính là một xu thế tất yếu trong tình hình hiện nay.

Tuy nhiên, khi áp dụng các lý thuyết hiện đại và kỹ thuật mới vào điều kiện của nước ta, phải chú ý đến những đặc điểm của truyền thống văn hóa dân tộc. Ví dụ, để áp dụng có kết quả một biện pháp kiểm tra với sự hỗ trợ của kỹ thuật mới thì đồng thời với các công cụ kỹ thuật hiện đại thích hợp, cần thiết phải tính đến sự ủng hộ về mặt nhận thức của cộng đồng, của dư luận. Sở dĩ như vậy, vì người Việt Nam trong đặc điểm truyền thống của mình thường rất chú ý đến vai trò của dư luận xã hội. Nếu không được sự ủng hộ của cộng đồng xã hội thì tác động của một hoạt động nào đó trong đời sống xã hội thường rất khó được nâng cao, cho dù hoạt động đó có thể được đầu tư nhiều công sức.

2. Bảo đảm tính khoa học của quá trình điều hành

Trong mọi trường hợp, việc điều hành công việc trong các cơ quan một cách khoa học luôn luôn được

đặt ra như một nhu cầu thực tế, vì nó sẽ làm cho công việc được giải quyết nhanh chóng và chính xác. Điều hành không khoa học còn là nguyên nhân của tình trạng lãng phí nhân lực và vật lực trong hoạt động của các cơ quan, công sở. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm biên chế hành chính của chúng ta không ngừng tăng lên trong thời gian qua. Vì vậy, một định hướng quan trọng của việc đổi mới kỹ thuật hành chính là phải góp phần tạo ra được những cách thức điều hành khoa học cho các cơ quan. Tính khoa học trong quá trình điều hành hoạt động của các cơ quan, công sở thể hiện trước hết ở chỗ mọi quyết định trong quá trình đó đều phải có căn cứ khoa học, có cơ sở thực tế, được tính toán một cách cẩn thận, chu đáo, toàn diện. Cần áp dụng các kỹ thuật hành chính trong việc điều hành cơ quan, công sở để giúp các nhà lãnh đạo, quản lý thực hiện được yêu cầu trên. Theo định hướng này, cần phải khắc phục cách làm việc tùy tiện, thiếu căn cứ khoa học còn tương đối phổ biến hiện nay trong các cơ quan, công sở. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo, quản lý của các cơ quan khác nhau, trong những điều kiện khác nhau, có thể chọn cho mình những cách điều hành thích hợp. Vấn đề là ở chỗ, chọn cách điều hành nào có lợi nhất cho hoạt động của cơ quan, có thể làm cho cơ quan có điều kiện phát triển không ngừng.

Tính khoa học trong phương thức điều hành hoạt động của các cơ quan, công sở cũng đòi hỏi khi giải quyết một công việc cụ thể nhất định phải có sự phân định thẩm quyền rành mạch giữa các cơ quan, các đơn vị trong một cơ quan và giữa các cá nhân trong đó để tránh sự chồng chéo lẫn nhau. Tình hình phân định thẩm quyền chưa rành mạch, chưa tạo được sự hỗ trợ giữa các cơ quan của chúng ta hiện nay cần phải được nghiên cứu khắc phục.

3. Làm cho việc điều hành được thuận lợi, đơn giản và phù hợp với từng loại hình cơ quan, công sở

Chúng ta đều biết rằng, một trong những đặc điểm của nền hành chính quan liêu là thiếu các phương thức điều hành linh hoạt, đồng thời, thủ tục điều hành phức tạp. Để thực hiện một hoạt động hành chính nào đó người ta thường phải đi thực hiện nhiều bước khác nhau, nhiều khi chồng chéo lẫn nhau, rất phiền hà. Tình hình đó đã làm cho công việc bị chậm trễ, thậm chí, không mang lại kết quả như mục đích đề ra ban đầu. Để quản lý một nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa phương thức điều hành cũ rõ ràng không thích hợp. Nếu không được đổi mới nó sẽ gây ra những hậu quả không tốt về kinh tế cũng như về nhiều phương diện khác.

Trong giai đoạn hiện nay, việc đổi mới kỹ thuật hành chính phải nhằm hướng tới mục tiêu: tạo ra được những phương thức điều hành đơn giản và thuận lợi. Phải nâng cao tính thiết thực của quá trình điều hành. Đồng thời, đối với từng loại hình công sở khác nhau đang hoạt động trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, cần áp dụng những cách thức điều hành sao cho phù hợp với thực tế. Ví dụ, để truyền đạt một quyết định quản lý, ở cơ quan này có thể bằng cách thông qua các cuộc họp với các thành phần cần thiết, nhưng ở cơ quan khác có thể phải xây dựng và ban hành những văn bản thích hợp. Có trường hợp các nhà quản lý phải sử dụng một hệ thống truyền thông khác để truyền đạt kịp thời các quyết định quản lý cho đối tượng của mình. Như thế, trên một chừng mực nhất định sẽ có thể hạn chế được bệnh quan liêu giấy tờ trong điều hành.

Các thủ tục khác trong điều hành như thủ tục kiểm tra, đánh giá kết quả, thủ tục thực hiện việc phân công và hợp tác, v.v.. cũng đòi hỏi phải được đổi mới theo hướng nói trên để tránh những phiền hà và chồng chéo không cần thiết. Thực tế cho thấy, nhiều khi vì thủ tục rườm rà dẫn đến việc đánh giá không kịp thời, nên một công việc đạt kết quả tốt không được phát huy, và những hạn chế, thiếu sót không được khắc phục. Hoặc vì tính phức tạp của các phương thức được áp dụng

trong quá trình điều hành, mà thời gian dự định cho việc thực hiện một mục tiêu có thể bị kéo dài, thậm chí, nhiều khi không thể hoàn thành được theo yêu cầu cần thiết.

Phương thức điều hành phải luôn có sự phù hợp với đặc điểm hoạt động của cơ quan, công sở. Ví dụ như, phương thức điều hành một cơ quan hành chính có thẩm quyền lập quy như một Bộ hay Ủy ban nhân dân tỉnh phải khác với phương thức điều hành một trường học hay một công sở sự nghiệp. Phương thức điều hành thích hợp sẽ mang lại hiệu quả trong điều hành và ngược lại.

4. Làm giảm nhẹ được cường độ lao động hàng ngày trong các cơ quan, công sở, nâng cao năng suất lao động quản lý, từ đó góp phần tinh giản biên chế hành chính của các cơ quan nhà nước

Lao động quản lý thuộc loại lao động trí óc và trong nhiều trường hợp các nhà quản lý phải sử dụng một cường độ lao động rất lớn để hoàn thành công việc. Do đặc điểm này, trong quá trình đổi mới kỹ thuật hành chính một mục tiêu quan trọng cần phải đạt được là: làm thế nào để có thể giảm nhẹ được cường độ lao động cho các nhà quản lý mà hiệu quả công việc vẫn không ngừng được nâng cao. Theo định hướng này, tất nhiên phải có nhiều biện pháp cần thiết. Ví dụ như, tăng cường các hệ thống hỗ trợ xử lý thông tin. Khi đã có

những biện pháp kỹ thuật hỗ trợ tích cực để hoạt động của cơ quan, công sở đạt hiệu quả cao nhất, không nhất thiết bao giờ cũng đòi hỏi tăng biên chế. Thậm chí, khi cường độ lao động được giảm bớt, các cơ quan còn có thể thực hiện tốt việc tinh giản biên chế của mình.

III. CÁC BIỆN PHÁP ĐỂ ĐỔI MỚI KỸ THUẬT HÀNH CHÍNH

1. Xây dựng các mô hình mẫu và các quy trình chuẩn cho quá trình điều hành hoạt động của các cơ quan, công sở

Đổi mới kỹ thuật hành chính phải hướng tới mục tiêu quan trọng là xây dựng được một nền nếp làm việc khoa học và có hiệu quả trong các cơ quan nhà nước. Một trong những biện pháp quan trọng để thực hiện mục tiêu đó là: xây dựng và áp dụng trong thực tế các mô hình mẫu và những quy trình chuẩn cần thiết. Các mô hình mẫu có thể xây dựng cho từng loại hình cơ quan, cho một nhóm cơ quan có cùng một đặc điểm hoạt động. Ví dụ, mẫu hình văn phòng cho các cơ quan cùng cấp, mẫu hình cho các cơ quan ngành ngân hàng, mẫu hình cho các cơ quan chuyên môn cấp tỉnh, v.v..

Trong quá trình xây dựng các mô hình mẫu, cùng với các cơ sở vật chất cần thiết, điều quan trọng là phải đưa ra được các quy trình chuẩn cho nhiệm vụ điều hành

hoạt động của các cơ quan, xây dựng các cơ chế cần thiết để bảo đảm cho các cơ quan có thể vận hành thống nhất. Kinh nghiệm cho thấy, cơ chế vận hành hoạt động có một vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng nền nếp làm việc khoa học tại các cơ quan nhà nước. Cơ chế này được hình thành và phản ánh thông qua các quy định, quy chế hoạt động do các cơ quan quản lý ban hành theo yêu cầu công việc và dựa vào chức năng, quyền hạn của mình do luật pháp quy định. Chẳng hạn, gần đây xuất phát từ tình hình thực tế của các cơ quan, Đảng và Nhà nước ta đã ban hành một số văn bản về việc xây dựng quy chế dân chủ trong hoạt động của cơ quan các cấp. Cùng với nhiều quy định khác, các quy chế được ban hành đang tạo điều kiện cho việc hình thành trong thực tế một nền nếp làm việc mới trong các cơ quan từ Trung ương đến địa phương.⁽¹⁾

(1) Xem: Chỉ thị số 30/CT - TW ngày 18-2- 1998 của Bộ Chính trị Ban chấp hành Trung ương Đảng về xây dựng và thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở ; Chỉ thị số 10/CT - TW ngày 28-3-2002 của Ban Bí thư Trung ương Đảng tiếp tục đẩy mạnh việc xây dựng và thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở; Nghị quyết số 55/NQ-UBTVQH ngày 30-8-1998 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội về việc ban hành Quy chế thực hiện dân chủ trong hoạt động của cơ quan; Nghị định số 71/1998/NĐ - CP ngày 08-9-1998 của Chính phủ ban hành Quy chế thực hiện dân chủ trong hoạt động của cơ quan, v.v..

Ngoài ra, đồng thời với việc xây dựng và áp dụng các quy chế thống nhất cho quá trình điều hành, tại các cơ quan cần phải thiết lập được một chế độ trách nhiệm rõ ràng trong hoạt động công vụ. Chế độ này cần phải gắn với từng bước đi của quá trình giải quyết các công việc trong thực tế. Chẳng hạn, khi xây dựng một quy trình chuẩn cho việc ban hành các văn bản của một cơ quan thì đồng thời phải quy định thật rõ ràng trách nhiệm đối với từng giai đoạn cụ thể trong đó: trách nhiệm đối với giai đoạn soạn thảo, giai đoạn thẩm định, giai đoạn duyệt văn bản và giai đoạn hoàn thiện thể thức pháp lý để ban hành. Việc xây dựng các mô hình mẫu và các quy trình điều hành chuẩn, nếu được làm tốt sẽ mang lại hiệu quả thiết thực cho quá trình đổi mới kỹ thuật hành chính. .

2. Tăng cường việc sử dụng các thiết bị hiện đại để hỗ trợ cho việc xử lý công việc cần thiết trong hoạt động của các cơ quan, công sở, đặc biệt là việc thu thập và xử lý thông tin và truyền đạt các quyết định quản lý

Như đã đề cập, việc đổi mới kỹ thuật hành chính là để tạo ra những phương thức điều hành hiện đại trên cơ sở không ngừng phát huy truyền thống văn hóa của dân tộc. Muốn tạo được một phương thức điều hành thuận lợi thì phải sử dụng những thiết bị hiện đại, đặc biệt là máy vi tính và các thiết bị văn phòng, các thiết bị truyền tin. Các

thiết bị xử lý thông tin hiện đại sẽ giúp cho việc thu thập, xử lý và khai thác thông tin được nhanh chóng và chính xác. Chúng có thể liên kết với nhau để tạo nên những cơ sở dữ liệu phong phú giúp cho các nhà quản lý có thể có được các thông tin cần thiết khi giải quyết công việc hàng ngày cũng như khi đề ra những quyết định chiến lược trong quản lý nói chung. Theo phương hướng này chúng ta có thể học tập kinh nghiệm của nhiều nước hiện nay áp dụng mô hình chính phủ điện tử.

Cùng với các thiết bị xử lý thông tin, các thiết bị văn phòng khác như máy sao chụp tài liệu, máy chuyển phát văn bản nhanh, tủ bảo quản hồ sơ, v.v.. không những tạo điều kiện để nâng cao năng suất lao động quản lý, mà chúng còn góp phần làm cho hoạt động của cơ quan, công sở trở nên văn minh hơn. Ngoài ra, trong các cơ quan cần trang bị đầy đủ các phương tiện nhằm bảo vệ sức khỏe cho cán bộ như phương tiện chiếu sáng, chống ồn, chống bụi, chống mối. Đây là một phương diện không thể thiếu của quá trình đổi mới kỹ thuật hành chính.

Tuy nhiên, việc đổi mới thiết bị cần phải dựa vào yêu cầu thực tế công việc của từng cơ quan, công sở để tránh lãng phí.

3. Xây dựng các định mức cần thiết và thực hiện việc tiêu chuẩn hóa trong công việc khi điều kiện cho phép

Hoạt động quản lý hành chính là hết sức phức tạp,

chứa đựng trong đó nhiều loại hình công việc khác nhau. Hơn nữa, trong quá trình giải quyết một công việc nhất định, thường xuất hiện nhiều công đoạn có liên quan chặt chẽ với nhau. Chính vì vậy, loại lao động này một mặt đòi hỏi phải có tính tự giác cao để hoàn thành nhiệm vụ, mặt khác, nó cũng đòi hỏi phải có những định mức phù hợp cho những công việc cần thiết. Thiếu những định mức và sự tiêu chuẩn hóa cần thiết, việc đổi mới kỹ thuật hành chính sẽ gặp khó khăn. Ví dụ, khi một cơ quan nhận được một văn bản có yêu cầu cần phải trả lời cho cơ quan gửi đến theo chức năng của mình thì trong bao nhiêu lâu yêu cầu đó phải được đáp ứng. Nếu do trả lời chậm hoặc không trả lời mà gây hậu quả xấu, thì về nguyên tắc, cần có cách xử lý. Mức độ xử lý có thể tùy theo mức độ của hậu quả đã gây ra và nguyên nhân dẫn đến việc chậm trễ. Cũng như vậy, trong một cơ quan, xét theo yêu cầu định mức công việc, cần quy định rõ thời gian cần thiết để giải quyết một nhiệm vụ nhất định khi điều kiện cho phép. Ví dụ như, thời hạn kiểm tra một công việc, thời hạn để báo cáo, để chuyển một văn bản cho cán bộ nghiên cứu và thời hạn trả lời, v.v..

Về tiêu chuẩn hóa, chúng ta phải học tập kinh nghiệm tốt của nhiều nước trên thế giới, tiến tới tiêu chuẩn hóa rộng rãi mẫu trình bày các văn bản quản lý

nhà nước, sử dụng các mẫu hồ sơ thống nhất để theo dõi công việc hàng ngày, tiêu chuẩn hóa một số phương tiện làm việc để tiện lợi khi sử dụng. Thực tế cho thấy, biện pháp này có những tác động rất tích cực đối với quá trình đổi mới kỹ thuật hành chính của nhiều cơ quan.

4. Đổi mới quy trình kiểm tra hoạt động của các cơ quan, công sở

Vì kỹ thuật điều hành hoạt động trong các cơ quan, công sở có liên quan chặt chẽ với việc kiểm tra các hoạt động đó, cho nên nói đến vấn đề đổi mới kỹ thuật hành chính, không thể không nói đến các biện pháp cần áp dụng để đổi mới quy trình kiểm tra. Trong quá trình đó, các nhà quản lý cần phải xây dựng và áp dụng trong thực tế những quy trình kiểm tra thiết thực và hữu hiệu, phù hợp với tình hình cụ thể của từng đối tượng. Quy trình này cần phải đơn giản, cho phép các đối tượng có liên quan, kể cả đối tượng bị kiểm tra tham gia vào quá trình kiểm tra một cách dễ dàng. Cần phải khắc phục tình trạng kiểm tra hời hợt, chiếu lệ, đồng thời cũng tránh khuynh hướng đưa ra những quy trình quá phức tạp không áp dụng được. Kinh nghiệm thực tế cho thấy, không nên xem việc kiểm tra công việc trong các cơ quan như một quá trình độc lập mà cần đặt quá trình này vào trong quy trình

chung của việc điều hành công sở. Các công đoạn của quá trình kiểm tra có thể được xác định từ khi bắt đầu khởi xướng một công việc nhất định cho đến khi công việc được thực hiện xong. Như vậy kiểm tra sẽ trở thành một loại hoạt động thường xuyên và bình thường như mọi hoạt động khác của quá trình điều hành công sở. Để thực hiện tốt công tác kiểm tra thì trong từng cơ quan, ngoài việc xác định một quy trình hợp lý, còn cần phải có một bộ máy với cơ chế hoạt động thật thích hợp. Cán bộ tham gia công tác này phải có trình độ nghiệp vụ nhất định.

5. Tăng cường bồi dưỡng kỹ năng hành chính cho cán bộ, công chức

Tất cả mọi biện pháp cần thiết như trên đã trình bày của quá trình đổi mới kỹ thuật hành chính đều chỉ có ý nghĩa khi những cán bộ, công chức làm việc trong các cơ quan nhà nước có được những kỹ năng nhất định. Muốn vậy, họ cần phải được đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên về kỹ thuật hành chính và những vấn đề khác có liên quan. Ví dụ, để có thể ban hành được những quyết định hành chính chính xác, những cán bộ, công chức có trách nhiệm không những phải biết rõ thẩm quyền của mình mà còn phải hiểu và vận dụng được những quy trình thích hợp cho từng loại quyết định. Họ phải tự mình lý giải được vì sao khi ban hành

một quyết định hành chính, để giải quyết một vấn đề nào đó lại phải có những bước đi tương ứng thích hợp. Nếu không nắm được và không biết xử lý từng bước đi cụ thể của quá trình ra quyết định, chắc chắn các quyết định hành chính được ban hành sẽ không thể có chất lượng cao và khi thực hiện trong thực tế, sẽ khó tránh khỏi những hậu quả xấu. Như mọi người đều biết, trong thời gian qua nhiều quyết định hành chính của chúng ta đã được ban hành và không ít trong số đó có nội dung vi phạm pháp luật, chồng chéo lẫn nhau và đã gây hậu quả không tốt. Nguyên nhân của hiện tượng đó xét trên phương diện kỹ thuật hành chính là do nhiều công đoạn của quá trình ra quyết định đã bị bỏ qua. Những quyết định sai trái đã xuất hiện có thể là do chúng không được đối chiếu cẩn thận với các quyết định có liên quan trước khi ban hành, hoặc do chúng được ban hành với một quy trình phê duyệt không bảo đảm tính nguyên tắc cần thiết. Nhiều quyết định ban hành trái thẩm quyền, cũng như nhiều quyết định được ban hành thiếu cơ sở thông tin đầy đủ vì quy trình xử lý thông tin đã không tuân thủ nghiêm túc. Điều đáng nói ở đây là không ít các nhà quản lý đã không hiểu rõ điều đó, do không được đào tạo một cách đầy đủ.

Một thực tế khác cũng rất dễ nhận thấy trong thời

gian qua là, nhiều cán bộ, công chức của các cơ quan nhà nước đã không biết cách thể hiện đúng đắn các quyết định hành chính lên các loại văn bản, cũng như không làm tốt việc tổ chức các hệ thống văn bản trong hoạt động của mình. Điều này đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả hoạt động của các cơ quan, góp phần làm tăng thêm căn bệnh giấy tờ trong các cơ quan.

Ngoài ra, trong các cơ quan nhà nước của nước ta hiện nay, việc sử dụng công nghệ tiên tiến, việc áp dụng các phương pháp khoa học để tính toán hiệu quả của các quy trình điều hành hành chính như các nước tiên tiến đang thực hiện vẫn còn là điều mới mẻ. Các dây chuyền cần thiết trong việc tổ chức thực hiện quyết định hành chính đã được ban hành vẫn còn rất thủ công. Việc thiết kế môi trường làm việc cho cán bộ, công chức chưa được quan tâm đúng mức. Không ít nhà quản lý của chúng ta rất thiếu kỹ năng về giao tiếp hành chính và vẫn quen cách làm việc theo lối của quyền, gây phiền hà cho dân khi có công việc đến các cơ quan.

Tất cả những điều vừa trình bày ở trên cho thấy tính tất yếu và cấp bách của việc bồi dưỡng kỹ năng hành chính cho cán bộ, công chức để có cơ sở thực hiện đổi mới kỹ thuật hành chính ở nước ta hiện nay.

Kinh nghiệm của nhiều nước và của nước ta trong thời gian qua cho thấy về nội dung cũng như phương pháp bồi dưỡng cần phải thực tế và phù hợp với từng đối tượng cụ thể. Có đối tượng cần phải bồi dưỡng những kỹ năng cụ thể, trái lại có đối tượng phải bồi dưỡng để họ thấy được yêu cầu đặt ra và có những phương sách chỉ đạo hợp lý. Có trường hợp phải chú ý bồi dưỡng kỹ năng soạn thảo văn bản, nhưng cũng có trường hợp phải bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp, kỹ năng xử lý thông tin, v.v..

Trong quá trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và thực hiện việc đổi mới kỹ thuật hành chính, một điều quan trọng là chúng ta cần phải chú ý nghiên cứu và học tập kinh nghiệm của các nước có nền hành chính tiên tiến để vận dụng phù hợp vào điều kiện của Việt Nam. Việc học tập kinh nghiệm các nước khác sẽ cho phép nền hành chính nước ta có điều kiện để sớm tiếp cận với trình độ nền hành chính quốc tế.

Cuối cùng, để việc đổi mới kỹ thuật hành chính có thể đạt được kết quả mong muốn, những biện pháp vừa trình bày ở trên phải được thực hiện một cách đồng bộ, bởi vì, những biện pháp đó luôn luôn có sự tác động và chi phối lẫn nhau. Một biện pháp riêng lẻ, dù có thực hiện tốt đến đâu cũng không thể mang lại những đổi mới mà chúng ta mong muốn. Điều này hoàn toàn có

thể khẳng định. Ngoài ra, việc đổi mới kỹ thuật hành chính cũng cần phải tiến hành một cách thường xuyên, bởi lẽ hoạt động của các cơ quan, công sở luôn luôn có những nhu cầu mới làm cho các phương thức điều hành đã được áp dụng rất nhanh chóng bị lạc hậu. Điều này đặc biệt rõ rệt trong giai đoạn hiện nay, khi mà khoa học - công nghệ đang không ngừng phát triển và sự phát triển của đời sống xã hội diễn ra phong phú và mạnh mẽ.

PHỤ LỤC

GIẢI THÍCH MỘT SỐ THUẬT NGỮ CHUYÊN MÔN

A

An toàn (*Safety*): Cung cấp điều kiện để nơi làm việc có xác suất tai nạn xảy ra ít nhất. Tập hợp những điều kiện và hành động không an toàn là nguyên nhân dẫn đến khả năng gây tai nạn. Do đó an toàn có nghĩa là loại bỏ những điều kiện và hành động không an toàn.

B

Bản câu hỏi (*Questionnaire*): Bộ câu hỏi được viết để dùng cho mục đích thu thập thông tin nhằm so sánh các đối tượng trong nghiên cứu tổ chức, nghiên cứu thị trường. Kết quả trả lời là cơ sở để đánh giá đối tượng nghiên cứu.

Bản mô tả công việc (*Job description*) : Bản giới thiệu những hoạt động mà một người khi đảm nhiệm một công việc nhất định phải hoàn thành, phương thức thực hiện công việc đó và lý do phải thực hiện.

Bản yêu cầu chuyên môn của công việc (*Job specification*): Văn bản thể hiện các yêu cầu trình độ tối thiểu, có thể chấp nhận được mà một người đảm nhiệm công việc cần có để có thể thực hiện thành công công việc được giao.

Bất định (*Uncertainty*): Tình huống mà người ra quyết định không có được sự khẳng định về một vấn đề và cũng không có dự tính hợp lý khả năng vấn đề đó có thể xảy ra. Những người ra quyết định gặp tình huống này cần phải rất thận trọng.

C

Các vấn đề có kết cấu rõ ràng (*Well - structured problem*): Các vấn đề có thể xem xét một cách trực tiếp, có những đặc điểm quen thuộc và dễ xác định.

Cam kết với tổ chức (*Organizational commitment*): Sự hướng tới tổ chức của người lao động bằng lòng trung thành và sẵn sàng tham gia vào hoạt động của tổ chức.

Căng thẳng (*Stress*): Một điều kiện động thái, trong đó một người phải đối mặt vừa với một cơ hội và sự hạn chế hay một đòi hỏi liên quan đến điều mà người đó mong muốn làm cho kết quả được xem là bất định.

Chất lượng cuộc sống (*Quality of life*): Một đặc tính văn hóa quốc gia phản ánh sự đề cao các mối quan

hệ và sự quan tâm tới người khác làm cho ý nghĩa cuộc sống được nâng cao.

Chi phí công (*Public charge*): Chi phí cho một hoạt động hay một người lấy từ công quỹ.

Chi phí gián tiếp (*Indirect costs*): Các chi phí mà hầu như không bị ảnh hưởng khi đầu ra thay đổi.

Chiến lược chức năng (*Functional - level strategy*): Sự tìm kiếm nhằm xác định khả năng phục vụ chiến lược phát triển chung của tổ chức.

Chiến lược ổn định (*Stability strategy*): Một chiến lược chung của tổ chức đặc trưng bởi sự không có những thay đổi lớn.

Chính sách (*Policy*): Chỉ dẫn nhằm xác định các tiêu chuẩn cho việc đề ra các quyết định.

Chính thức hóa (*Formalisation*): Mức độ mà tổ chức dựa vào các quy tắc và quy trình để chỉ đạo hành vi của người làm việc.

Chính sách công (*Public policy*): Chỉ các luật lệ, hay quy tắc và những quyết định hành chính do các cơ quan trong bộ máy quản lý nhà nước ban hành dẫn đến việc thiết lập những mục tiêu xã hội hoặc của một tập thể, có ảnh hưởng hay có tác dụng kiểm soát cách cư xử, các hành vi của công dân hoặc của các thành viên thuộc bộ máy nhà nước, của cán bộ, công chức.

Chủ nghĩa cá nhân (*Individualism*): Một khía

cạnh văn hóa trong đó người ta phải tự lo liệu cho lợi ích của bản thân và của các thành viên trong gia đình mình, từ đó dễ quên lợi ích tập thể.

Chủ nghĩa hẹp hòi (*Parochialism*): Cách nhìn nhận ích kỷ và thiên cận về thế giới, sự thiếu khả năng thừa nhận sự khác biệt giữa những người khác nhau ngay cả trong một tổ chức.

Chủ nghĩa tập thể (*Collectivism*): Một khía cạnh văn hóa, trong đó người ta mong đợi những người khác trong nhóm của mình quan tâm đến họ và bảo vệ họ khi gặp khó khăn.

Chức năng quản lý (*Management function*): Sự hoạch định, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát.

Chuẩn mực (*Norms*): Các tiêu chuẩn chung được các thành viên trong một nhóm chấp nhận và cùng chia sẻ

Chuỗi mệnh lệnh (*Chain of commands*): Luồng thẩm quyền từ trên xuống dưới trong một tổ chức.

Cơ cấu hữu cơ (*Organic company*): Một kiểu thiết kế có cơ cấu tổ chức ở mức thấp về tính phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cộng tác (*Collaboration*): Sự giải quyết mâu thuẫn bằng cách tìm ra giải pháp có lợi cho tất cả các bên.

Cơ cấu chức năng (*Functional structure*): Một

kiểu thiết kế mà các công việc có liên quan hoặc tương tự nhau thì được nhóm lại với nhau.

Cơ cấu tổ chức (*Organization structure*): Một mô hình công ty được biểu hiện thông qua mức độ phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cơ cấu đơn giản (*Simple structure*): Kiểu cấu trúc cơ quan, tổ chức có độ phức tạp và tính chính thức thấp nhưng mức độ tập trung hóa cao.

Cơ cấu giải quyết (*Cascading structure*): Một cơ cấu tổ chức cho phép những khó khăn dồn tới cấp thích hợp để giải quyết.

Cơ cấu hội đồng (*Committee structure*): Một cấu trúc tập hợp các cá nhân từ các bộ phận chức năng khác nhau để giải quyết các vấn đề trong điều hành tổ chức.

Cơ cấu ma trận (*Matrix structure*): Một kiểu thiết kế tổ chức mà các chuyên gia từ các phòng ban chức năng được phân công thực hiện một hoặc nhiều công việc dưới sự điều hành của người quản lý.

Cơ cấu nhiệm vụ (*Task structure*): Một kiểu thiết kế mà các nhiệm vụ của quá trình giải quyết công việc được quy trình hóa.

Cơ cấu theo bộ phận (*Divisional structure*): Một cơ cấu tổ chức được lập nên từ các đơn vị tự chủ và tự quản với đặc điểm là mỗi đơn vị đều có cơ cấu riêng theo đặc điểm của mình.

Cưỡng chế (Coercion): Việc sử dụng quyền lực để buộc một người làm một việc gì đó mà họ không thể làm khác được. Điển hình nhất của cưỡng chế là việc quản lý độc đoán.

Cơ quan điện tử (Electronic office): Thuật ngữ dùng để mô tả một cơ quan (lý tưởng) đã vận dụng lợi thế tối đa của hệ thống máy vi tính và những phát hiện mới nhất trong tự động hóa văn phòng và công nghệ thông tin. Một cơ quan như vậy có thể in và trao đổi bằng mạng máy vi tính các văn bản, thông tin quản lý; tổ chức hội họp từ xa và kiểm soát công việc nhanh chóng, tiết kiệm sức lực, bảo đảm sự chính xác cần có đến mức tối đa.

Cơ sở dữ liệu (Data base): Thuật ngữ chỉ sự lưu trữ thông tin trong một hệ thống máy vi tính sao cho một mục cá biệt nào đó có thể trích ra và tổ chức theo đúng yêu cầu cần thiết. Các cơ cấu dữ liệu được kết cấu một cách đặc thù để sử dụng loại hình đặt câu hỏi cũng như để tạo ra những báo cáo liên tiếp.

D

Dự báo (Forecasts): Dự đoán kết quả trong tương lai.

Dự báo định lượng (Quantitative forecasting): Việc sử dụng một loạt các quy tắc toán học đối với các số

liệu trong quá khứ để dự đoán các kết quả trong tương lai.

Dự báo định tính (*Qualitative jorecasting*): Sử dụng đánh giá và các ý kiến của những người am hiểu để dự báo các kết quả trong tương lai.

Dự toán chi phí đầu tư (*Capital expenditurebudget*): Một bản ngân sách dự báo về các khoản đầu tư cho bất động sản, nhà cửa và các thiết bị chủ yếu.

Dự toán ngân sách (*Budget*): Một kế hoạch tính toán phân bổ nguồn lực cho các hoạt động cụ thể.

Dự toán tiền mặt (*Cash budget*): Bản ngân sách dự báo về lượng tiền mặt mà công ty sẽ có trong tay và công ty cần có bao nhiêu tiền mặt để đáp ứng các khoản chi tiêu.

Duy lý (*Rational*): Thể hiện sự lựa chọn nhất quán và tối đa hóa lợi ích trong phạm vi những hạn chế nhất định.

Đ

Đa dạng về kỹ năng (*Skill variety*): Mức độ mà một công việc bao gồm các hoạt động khác nhau đòi hỏi các kỹ năng và tài năng khác nhau.

Đánh giá kết quả công việc (*Perfomance appraisal*): Sự đánh giá kết quả công việc của cá nhân

nhằm đi tới các quyết định khách quan về quản lý nhân sự.

Đánh giá kiểu mô tả (Written essay): Một kỹ thuật đánh giá kết quả công việc mà người đánh giá viết ra một bản mô tả các điểm mạnh, điểm yếu, kết quả đã có và tiềm năng của một nhân viên, trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp để cải tiến.

Đánh giá theo thang đồ họa (Graphic rating scales): Kỹ thuật đánh giá kết quả công việc, trong đó người đánh giá sắp xếp các yếu tố hoàn thành công việc theo thang bậc tăng dần.

Điều chỉnh tức thời (Immediate corrective action): Việc điều chỉnh ngay tức khắc hoạt động để hướng việc thực hiện công việc trở lại đúng định hướng của nó.

Điều tra về thái độ (Attitude survey): Thu thập các ý kiến trả lời từ phía người lao động qua các bản câu hỏi về vấn đề họ suy nghĩ thế nào về công việc của mình, về các nhóm làm việc, về những người giám sát cơ quan.

Địa vị (Status): Sự đánh giá về uy tín, vị trí hoặc thứ hạng trong một nhóm.

Định hướng nhân viên (Orientation): Việc giới thiệu cho nhân viên mới về tổ chức và về công việc mà người đó đảm nhận trong tổ chức.

Đồng ý theo tập thể (*Group-Think*): Việc các thành viên trong nhóm bỏ qua quan điểm của mình để tỏ ra nhất trí.

Độ sâu của công việc (*Job depth*): Mức độ người lao động kiểm soát công việc của mình.

Độ tin cậy (*Reliability*): Sự thể hiện khả năng và mức độ của một biện pháp lựa chọn có thể dựa vào đó để đo lường các sự vật một cách nhất quán.

Động lực (*Motivation*): Sự sẵn sàng có các nỗ lực lớn để đạt mục tiêu của tổ chức, với điều kiện nỗ lực đó có khả năng thỏa mãn nhu cầu của cá nhân.

Động não (*Brainstorming*): Quá trình tạo ra ý tưởng bằng cách khuyến khích các phương án khác nhau mà chưa tính đến các phương án là đúng hay sai.

G

Giá trị bằng tiền (*Value for money*): Thuật ngữ thường được dùng trong khu vực công, thể hiện lợi ích nảy sinh từ việc sử dụng một chi phí riêng biệt để thực hiện một mục đích nhất định.

Giai đoạn chuẩn hóa (*Norming*): Giai đoạn thứ ba của quá trình phát triển nhóm được đặc trưng bởi các mối quan hệ chặt chẽ và sự gắn bó. Các giai đoạn trước đó là hình thành và khắc phục các mâu thuẫn.

Giai đoạn hình thành (*Forming*): Giai đoạn đầu

tiên trong quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi nhiều bất định.

Giảm lao động (*Decruitment*): Các phương pháp nhằm giảm bớt lao động trong công sở.

Giao quyền (*Delegation*): Việc giao thẩm quyền và trách nhiệm cho người khác để họ thực hiện các hoạt động cụ thể.

Giao tiếp cá nhân (*Interpersonal communication*): Giao tiếp giữa hai người trở lên, trong đó các bên được xem như là những con người cụ thể chứ không phải là đối tượng giao tiếp.

H

Hành chính công (*Public administration*): Nghiên cứu hay thực hành việc tổ chức và quản lý con người và những tài nguyên khác để đạt được mục tiêu của chính phủ, còn có ý nghĩa là nghệ thuật, khoa học quản lý áp dụng cho khu vực công.

Hành vi (*Behavior*): Các hành động do con người tự xác định thực hiện trong cuộc sống nhằm hướng tới một mục đích nhất định.

Hành vi tổ chức (*Organization behavior*): Nghiên cứu về các hành động của con người tại nơi làm việc.

Hệ thống đóng (*Closed system*): Các hệ thống

mà không bị ảnh hưởng bởi môi trường và không tác động tới môi trường bên ngoài.

Hệ thống hành chính quan liêu (*Bureaucracy*): Một hình thái tổ chức được đặc trưng bởi phân công lao động, phân cấp, các quy tắc, quy định và các quan hệ phi cá nhân.

Hệ thống hồ sơ lưu trữ về nhân sự (*System personnel records*): Hệ thống hồ sơ lưu trữ về nhân sự của các tổ chức được thiết lập với các mục đích sau đây:

- Cung cấp thông tin đầy đủ theo yêu cầu của tổ chức về các thành viên của tổ chức.
- Giúp các nhà quản lý tìm ra được những nhân viên phù hợp cho công việc của tổ chức.
- Phục vụ việc bảo đảm các quyền lợi cho nhân viên khi không còn làm việc trong tổ chức.

Hệ thống thông tin quản lý (*Management information system*): Một hệ thống cung cấp các thông tin cần thiết cho bộ phận quản lý một cách thường xuyên.

Hiệu suất (*Efficiency*): Mỗi quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, cố gắng giảm tối đa các chi phí về nguồn lực.

Hoạch định (*Planning*): Bao gồm việc xác định các mục tiêu, xây dựng chiến lược và phát triển các kế

hoạch để phối hợp các hoạt động, trong đó có việc chỉ rõ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành.

Hoạch định công suất (*Capacity planning*): Đánh giá khả năng của một hệ thống hoạt động trong việc tạo ra một số lượng mong muốn đơn vị đầu ra cho mỗi loại sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định.

Hoạch định nguồn nhân lực (*Human resource planning*): Quá trình qua đó bộ phận quản lý bảo đảm rằng họ có được nhân sự phù hợp có khả năng hoàn thành các nhiệm vụ để giúp cho công ty đạt được các mục tiêu của mình.

Hoạch định quá trình (*Lý thuyết ba nhu cầu*) (*Three - needs theory*): Học thuyết cho rằng các nhu cầu thành đạt, nhu cầu quyền lực và nhu cầu quan hệ là những động lực chính trong công việc.

Học thuyết về hành vi (*Behavioral theories*): Các học thuyết xác định những hành vi khác biệt giữa người lãnh đạo có hiệu quả và lãnh đạo kém hiệu quả.

K

Kênh (*Channel*): Môi trường truyền thông tin.

Kế hoạch chiến lược (*Strategic plans*): Các kế hoạch chung cho một tổ chức, bao gồm các mục tiêu toàn thể và xác định vị thế của tổ chức trong môi trường của mình.

Kế hoạch cụ thể (*Specific plans*): Các kế hoạch được xác định rõ ràng và không thể cụ thể hóa thêm về một hoạt động nhất định trong quá trình điều hành.

Kế hoạch ngắn hạn (*Short - term plans*): Các kế hoạch có thời hạn ngắn, thông thường dưới 1 năm.

Kế hoạch vận hành (*Operational plans*): Các kế hoạch nêu chi tiết về việc làm thế nào để đạt được các mục tiêu toàn thể.

Khả năng (*Aptitude*): Tiềm năng có một kỹ năng, một trình độ sau khi đào tạo hoặc tự rèn luyện.

Kiểm soát (*hoạt động*) (*Controlling*): Quá trình điều khiển các hoạt động nhằm bảo đảm chúng được thực hiện thành công như hoạch định.

Kiểm soát chặn trước (*Feedforward control*): Biện pháp kiểm soát được áp dụng để ngăn chặn vấn đề được dự đoán có thể xảy ra.

Kiểm soát phản hồi (*Feedforward control*): Biện pháp kiểm soát được áp dụng sau khi xảy ra một hành động.

Kiểm soát quá trình (*Process control*): Quy trình kiểm soát chất lượng theo đó một mẫu trong quá trình sản xuất được lấy ra kiểm tra để xác định xem quá trình đó có đang nằm dưới sự kiểm soát hay không.

Kỹ năng (*Skill*): Một sự đáp ứng về chuyên môn cho yêu cầu công việc, thường là kết quả của sự đào tạo

cụ thể, đem lại cho một người nào đó khả năng thực hiện một nhiệm vụ riêng biệt và hoàn thành một mục đích riêng biệt.

Kỹ năng ra quyết định (*Decision - Making skill*): Sự thông hiểu đầy đủ về khái niệm để đề ra được những quyết định sáng suốt với sự phát triển kỹ năng hiểu biết về trí tuệ, về tổ chức và khả năng liên lạc. Nhờ có kỹ năng ra quyết định tốt mà người quản lý đề ra được những quyết định có hiệu quả cao.

L

Lao động dự phòng (*Contingent workers*): Lao động tạm thời và lao động không chiếm toàn bộ thời gian nhằm bổ sung thêm cho đội ngũ lao động thường xuyên của cơ quan.

Lãnh đạo (*hoạt động*) (*Leading*): Bao gồm việc động viên cấp dưới, chỉ đạo người khác, lựa chọn các kênh thông tin có hiệu quả nhất và giải quyết các mâu thuẫn nhằm phát triển tổ chức.

Lãnh đạo (*người*) (*Leaders*): Những người có khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác và nắm thẩm quyền quản lý tổ chức.

Lãnh đạo theo nhiệm vụ (*Transacitional leaders*): Những người lãnh đạo hướng dẫn hoặc khuyến khích cấp dưới đi theo hướng các mục tiêu đã được đặt

ra bằng cách làm rõ vai trò và các yêu cầu của nhiệm vụ cần phải thực hiện.

Lọc tin (*Fitering*): Xử lý thông tin một cách có chủ đích nhằm tăng tính hấp dẫn của thông tin đối với người nhận.

Liên kết nhóm (*Group cohesiveness*): Mức độ các thành viên trong nhóm hướng tới nhau và cùng chia sẻ các mục tiêu của nhóm.

Liên lạc (*Communication*): Quá trình truyền tải và hiểu ý nghĩa của các thông tin.

Liên lạc chính thức (*Formal communication*): Liên lạc tuân thủ chuỗi mệnh lệnh của cấp có thẩm quyền hoặc là các thông tin cần thiết để thực hiện một công việc.

Liên lạc ngang (*Leteral communication*): Thông tin không thông qua sự phê chuẩn của các cấp quản lý và không tuân theo trật tự cấu trúc của tổ chức.

Liên lạc phi ngôn từ (*Nonverbal communication*): Liên lạc không dùng lời.

Liên lạc từ dưới lên (*Upward communication*): Thông tin bắt nguồn từ các nhân viên cấp dưới tới các nhà quản lý cấp trên.

Luân chuyển công việc (*Job rotation*): Sự chuyển đổi định kỳ các cán bộ công chức theo các công việc với các nhiệm vụ khác nhau.

Lý thuyết bằng (*Equity theory*): Lý thuyết cho rằng người lao động sẽ so sánh tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào của công việc mà người đó đảm nhận với những người khác và sau đó điều chỉnh bất kỳ sự công bằng nào.

Lý thuyết quản trị hành chính (*Administrative management theory*): Một phương pháp để nghiên cứu việc quản lý, trên cơ sở công trình của Henri Fayol và những người khác, trong đó nhấn mạnh đến tầm quan trọng của cấu trúc chính thức và hệ thống cấp bậc của một tổ chức.

M

Mạng lưới liên lạc (*Communication network*): Các phương thức truyền tin theo chiều ngang và chiều dọc.

Mâu thuẫn (*Conflict*): Những sự khác biệt không thể tương thích với nhau dẫn đến sự xung đột hoặc đối kháng.

Mâu thuẫn chức năng (*Functional conflicts*): Các mâu thuẫn về chức năng của tổ chức và giữa các cơ cấu của tổ chức.

Mẫu công việc (*Work sampling*): Một công cụ tuyển chọn nhân sự theo đó, các ứng viên xin việc được giới thiệu một mô hình thu nhỏ của một công việc và

được yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ cốt yếu của công việc đó.

Mô hình đặc điểm công việc (*Job characteristics model*): Mô hình dùng để phân tích và thiết kế các công việc; xác định 5 đặc điểm chính của công việc, các mối quan hệ qua lại và ảnh hưởng của chúng đối với các biến số kết quả.

Mô phỏng (*Simulation*): Mô hình về hiện tượng thực tế chứa đựng một hoặc nhiều biến số có thể được thay đổi để đánh giá tác động của chúng.

Mô tả việc làm (*Job description*):

- Quy định rõ trách nhiệm của việc làm, năng lực cần thiết để hoàn thành việc đó, các yêu cầu đặt ra;

- Đề cương của những nhiệm vụ mà một việc làm cần phải giải quyết bao gồm cả trách nhiệm, vị trí của việc làm trong tổ chức.

Môi trường (*Environment*): Các thể chế hoặc lực lượng bên ngoài có thể tác động tới hoạt động của tổ chức.

Mở rộng công việc (*Job enlargement*): Việc mở rộng một công việc theo chiều ngang, sự tăng phạm vi của công việc.

Mục tiêu (*Objectives*): Những kết quả mong muốn của cá nhân, của các nhóm hay của toàn cơ quan, tổ chức.

Mục tiêu công bố (*Stated objectives*): Công bố chính thức về những gì tổ chức phát biểu và những gì tổ chức muốn công chúng tin rằng đó là mục tiêu hoạt động của tổ chức.

Mức độ tham gia công việc (*Job involvement*): Mức độ một người lao động gắn bó với công việc của mình, tham gia tích cực và coi việc hoàn thành công việc là quan trọng đối với bản thân mình.

Mức độ thỏa mãn trong công việc (*Job satisfaction*): Thái độ chung của một người về công việc của mình.

N

Năng lực đặc biệt (*Distinctive competence*): Các kỹ năng và nguồn lực độc đáo quyết định sự thành công của tổ chức.

Năng lực doanh nhân (*Entrepreneurship*): Quá trình mà các cá nhân theo đuổi các cơ hội, thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn thông qua sự sáng tạo, bất kể nguồn lực hiện tại mà họ kiểm soát.

Nghe tích cực (*Active listening*): Phương pháp lắng nghe toàn bộ nội dung mà không đưa ra những đánh giá hoặc những diễn giải vội vàng.

Nghiên cứu hoạt động (*Action research*): Loại nghiên cứu nhằm khai thác mọi sự hiểu biết về tư cách

của một nhóm để tìm giải pháp cho các vấn đề thực tiễn bên trong một bối cảnh tổ chức hay xã hội.

Ngôn ngữ cử chỉ (*Body language*): Các cử chỉ, các trạng thái của nét mặt và các vận động khác của cơ thể nhằm biểu thị ý nghĩa.

Người hướng dẫn (*Mentor*): Người đỡ đầu và hỗ trợ nhân viên cấp dưới trong cơ quan, tổ chức.

Người hưởng lợi (*Stakeholders*): Bất kỳ thực thể nào trong phạm vi chịu tác động của các quyết định và chính sách của một tổ chức.

Người quản lý (*Managers*): Các cá nhân chỉ đạo hoạt động của những người khác.

Người quản lý trực tiếp (*First - line managers*): Những người giám sát, là cấp quản lý thấp nhất.

Người sử dụng cuối cùng (*End - user*): Người sử dụng thông tin và chịu trách nhiệm về việc kiểm soát thông tin đó.

Người thừa hành (*Operatives*): Những người trực tiếp thực hiện một nhiệm vụ hoặc một công việc nào đó và họ không có trách nhiệm trong việc giám sát công việc của từng người khác.

Nhận thức (*Pereption*): Quá trình tổ chức và lý giải các ấn tượng theo cảm nhận nhằm tìm ra ý nghĩa cho một môi trường nào đó.

Nhóm (*Group*): Hai hoặc nhiều người có tương tác

phụ thuộc lẫn nhau, kết hợp với nhau để đạt được các mục tiêu cụ thể nào đó.

Nhóm làm việc (*Work teams*): Nhóm các cá nhân hợp tác với nhau để hoàn thành một tập hợp các nhiệm vụ. Các nhóm chính thức được hình thành từ các cá nhân phụ thuộc lẫn nhau, cùng chịu trách nhiệm đạt được một mục tiêu nào đó.

Nhóm làm việc hợp chất (*Integrated work team*): Một nhóm hoàn thành nhiều nhiệm vụ khác nhau bằng cách phân công các công việc cụ thể cho các thành viên và luân chuyển các công việc giữa các thành viên theo yêu cầu của nhiệm vụ.

Nhóm tự quản (*Self-managed work team*): Một nhóm được tổ chức theo chiều dọc, được giao hầu như toàn bộ quyền tự chủ trong việc xác định phương thức thực hiện nhiệm vụ.

Nhu cầu (*Need*): Trạng thái nội tâm làm cho một số kết quả nhất định tỏ ra hấp dẫn.

Nhu cầu an toàn (*Safety needs*): Nhu cầu của một người về sự an toàn và được bảo vệ tránh khỏi sự nguy hại về thể xác và tinh thần.

Nhu cầu được kính trọng (*Esteem needs*): Các yếu tố bên trong như lòng tự trọng, tính tự chủ và sự thành đạt, và các nhân tố bên ngoài như địa vị, sự thừa nhận và quan tâm.

Nhu cầu khẳng định mình (*Self-actualization needs*): Động lực của một người muốn trở thành người mà họ có thể trở thành.

Nhu cầu quyền lực (*Need for power*): Nhu cầu làm cho những người khác hành động theo cách mà đáng lẽ ra họ không làm.

Nhu cầu thành đạt (*Need for achievement*): động cơ vượt trội người khác, thành công trong việc đạt được một số tiêu chuẩn nhất định, nhu cầu nỗ lực để thành công.

Nhu cầu xã hội (*Social needs*): Nhu cầu được thương yêu, được che chở, được chấp nhận và có hạn hữu của con người.

Nhượng bộ (*Accommodation*): Giải quyết xung đột bằng cách đặt nhu cầu và mối quan tâm của những người khác cao hơn của mình.

P

Phạm vi công việc (*Job scope*): Giới hạn các nhiệm vụ cần được thực hiện trong một công việc và tần số lặp lại của công việc trong quá trình thực hiện.

Phạm vi kiểm soát (*Span of control*): Số nhân viên cấp dưới mà một người quản lý có thể chỉ đạo một cách hiệu quả thực tế.

Phản ánh trung thực công việc (*Realistic job*

preview): Cho các ứng viên tìm việc tiếp cận cả thông tin tốt và xấu về công việc và về cơ quan.

Phản hồi (Feedback): Mức độ mà sự thực hiện các hoạt động đòi hỏi để hoàn thành một công việc dẫn đến việc một cá nhân nhận được các thông tin trực tiếp và rõ ràng về hiệu quả thực hiện công việc của mình.

Phản hồi điều tra (Survey feedback): Kỹ thuật đánh giá thái độ, xác định sự khác nhau giữa các thái độ và giải quyết các khác biệt này bằng cách sử dụng thông tin khảo sát từ các nhóm phản hồi.

Phát triển liên nhóm (Intergroup development): Sự thay đổi thái độ, phán xét dập khuôn và nhận thức của các nhóm về sau.

Phát triển tổ chức (Organizational development): Các phương pháp thay đổi con người và thay đổi chất lượng của các mối quan hệ công việc giữa các cá nhân.

Phân công lao động (Division of labour): Việc phân chia các công việc ra thành các nhiệm vụ nhỏ và có tính chất lặp lại.

Phân nhóm theo chức năng (Functional departmentalization): Sự phân nhóm các hoạt động theo các chức năng cần được thực hiện.

Phân tích công việc (Job analysis): Quá trình đánh giá, xác định các công việc và các hành vi cần thiết để thực hiện công việc.

Phi tập trung hóa (*Decentralization*): Việc chuyển quyền ra quyết định xuống cấp thấp hơn trong một hệ thống tổ chức.

Q

Quá trình liên lạc (*Communication process*):

Các giai đoạn theo đó các thông tin được truyền tải và nắm bắt.

Quá trình kiểm soát (*Control process*): Quá trình đo đạc kết quả công việc thực tế, so sánh với các tiêu chuẩn và thực hiện các tác động quản lý kịp thời để điều chỉnh những sai lệch hoặc thiếu hụt so với tiêu chuẩn.

Quá trình quản lý chiến lược (*Strategic management process*): Một quá trình quản lý tổng thể bao gồm hoạch định, thực hiện và đánh giá chiến lược.

Quá trình quản lý nguồn nhân lực (*Human resource management process*): Các hoạt động cần thiết để cho cơ quan hoạt động tốt và duy trì chất lượng làm việc cao của các nhân viên.

Quá trình ra quyết định (*Decision - making process*): Một quá trình bao gồm các bước cần thiết để xác định một vấn đề, lựa chọn giải pháp thay thế và đánh giá tính hiệu lực của quyết định.

Quá trình tuyển chọn (*Selection process*): Quá

trình sàng lọc các ứng viên xin việc để bảo đảm tuyển dụng được các nhân viên phù hợp nhất.

Quan điểm (*Attitude, view*): Một thiên hướng bền vững, lâu dài và có lý lẽ làm cho người ta hưởng ứng một số điều theo những cách nhất định. Một quan điểm có ba khía cạnh: tin tưởng, cảm giác và hành động.

Quan điểm cổ điển (*về quản lý*) (*Classical view*): Quan điểm cho rằng trách nhiệm xã hội duy nhất của quản lý là tối đa hóa lợi nhuận.

Quan điểm chấp nhận thẩm quyền (*Acceptance view of authority*): Lý thuyết cho rằng thẩm quyền xuất phát từ sự sẵn sàng chấp nhận của cấp dưới.

Quan điểm truyền thống về mâu thuẫn (*Traditional view of conflict*): Quan điểm cho rằng tất cả các mâu thuẫn đều là xấu và cần phải tránh.

Quan điểm truyền thống về quyền lực (*Traditional view of authority*): Quan điểm cho rằng quyền lực đi từ trên xuống.

Quan hệ giữa người lao động và cấp quản lý (*Labour - management relations*): Mối quan hệ qua lại chính thức giữa công đoàn với tư cách là đại diện của người lao động với người quản lý cơ quan.

Quản lý (*Management*): Quá trình cùng với người khác và thông qua người khác thực hiện các hoạt động một cách có hiệu quả.

Quản lý chất lượng tổng thể (*Total quality management - TQM*): Một triết lý quản lý được định hướng bởi nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

Quản lý thời gian (*Time management*): Phương thức lập kế hoạch cá nhân về thời gian một cách có hiệu quả.

Quản lý theo mục tiêu (*Management by objectives*): Một hệ thống, trong đó cấp trên và cấp dưới cùng nhau xác định các mục tiêu thực hiện cụ thể; tiến độ thực hiện các mục tiêu được xem xét định kỳ và lợi ích được phân chia căn cứ vào tiến độ đó.

Quản lý vận hành (*Operations management*): Việc thiết kế, vận hành và kiểm soát quá trình chuyển biến các nguồn lực thành các thành phẩm hàng hóa và dịch vụ.

Quản trị (*Management*): Quản trị cơ bản là một quá trình tổ chức có liên quan tới việc thực hiện những mục tiêu, kế hoạch, hiệu quả điều hành nội bộ. Nó luôn luôn bao hàm cấu trúc và cách xử lý hành chính theo lệ thường trong việc ra quyết định và duy trì nguyên trạng nội bộ của tổ chức. Nó cũng liên quan đến việc đổi mới, chấp nhận rủi ro và sự lãnh đạo năng động.

Quy định (*Rule*): Văn bản quy định rõ ràng cho biết các nhà quản lý phải làm gì và không được làm gì.

Quy định đạo đức (*Code of ethics*): Khẳng định chính thức về các giá trị cơ bản và các quy tắc đạo đức trong tổ chức mà các nhân viên phải tuân thủ.

Quy trình (*Procedure*): Một loạt các bước nối tiếp có quan hệ tương hỗ có thể được sử dụng để giải quyết một vấn đề xác định.

Quyền lực (*Power*): Khả năng gây ảnh hưởng tới các quyết định.

Quyền lực ép buộc (*Coercive power*): Quyền lực mà nhà quản lý có được dựa trên cơ sở phục tùng và sợ hãi của cấp dưới.

S

Sáng kiến (*Innovation*): Quá trình đưa ra một ý tưởng sáng tạo và biến nó thành sản phẩm, dịch vụ hoặc phương pháp hoạt động hữu ích.

Sắp xếp việc làm (*Placement*): Sắp đặt đúng người vào công việc. Làm tốt việc này sẽ hạn chế được việc thay lao động khi tiến hành công việc, hạn chế sự lãng phí lao động, nâng cao tinh thần của nhân viên và cán bộ trong công việc. Đây cũng là một hoạt động của quản lý nhân sự.

Sứ mạng (*Mission*): Mục đích mà cơ quan đảm nhận trong một thời kỳ.

Sự đa dạng của lực lượng lao động (*Work force diversity*): Sự khác nhau về thể giới, chủng tộc, dân

tộc, hoặc các điểm khác của người lao động trong các cơ quan, tổ chức.

Sự nghiệp (Career): Chuỗi các địa vị mà một người nắm giữ trong cuộc đời của mình.

Sự thay đổi (Change): Một sự thay đổi về con người, cơ cấu hoặc công nghệ trong hoạt động của tổ chức, công sở.

Sự thích nghi (Adaptation): Nguyên là một thuật ngữ trong sinh học. Ngày nay, trong tâm lý học nó được sử dụng theo hai cách:

- Để mô tả câu trả lời cho những thay đổi về môi trường vật chất:

- Những dự tính thay đổi của xã hội đòi hỏi một sự thích nghi xã hội nào đó về cách xử thế của con người.

Sự thỏa hiệp (Compromise): Một giải pháp để giải quyết mâu thuẫn, trong đó mỗi bên hy sinh một số lợi ích của mình.

T

Tác nhân thay đổi (Change agents): Người hành động như là xúc tác và quản lý quá trình thay đổi.

Tâm quan trọng của nhiệm vụ (Task significance): Mức độ mà một công việc có ảnh hưởng đáng kể đến cuộc sống hay công việc của người khác.

Tập trung hóa (*Centralization*): Sự tập trung thẩm quyền ra quyết định của nhà quản lý cấp cao.

Thái độ (*Attitude*): Quan điểm đánh giá về các đối tượng, con người hoặc sự kiện.

Thẩm quyền gián tiếp (*Staff authority*): Thẩm quyền ủng hộ, hỗ trợ và tư vấn cho những người có thẩm quyền theo tuyến.

Thẩm quyền theo tuyến (*Line authority*): Thẩm quyền cho phép một người quản lý chỉ đạo công việc của cấp dưới.

Thất thoát chất xám (*Brain drain*): Một thuật ngữ (xấu) nói về sự thất thoát của tài nguyên nhân lực, nói về tài năng ở một nước, một vùng hay một tổ chức. Về mặt lịch sử, thuật ngữ này dùng để chỉ sự ra đi của các nhà khoa học, kỹ sư của một nước khác biệt, nay được dùng để chỉ sự ra đi của một nhóm người làm công có giá trị, tài năng.

Thi hành (*Implementation*): Chuyển tải quyết định của người quản lý tới những người liên quan và làm cho họ cam kết đối với việc thực hiện quyết định đó.

Thiết kế công việc (*Job design*): Cách thức các nhiệm vụ kết hợp với nhau để tạo thành các công việc hoàn chỉnh.

Thiết kế tổ chức (*Organization design*): Việc

xây dựng hoặc thay đổi cơ cấu của một tổ chức để thực hiện các chức năng mà tổ chức được giao.

Thông điệp (*Massage*): Một mục đích cần được truyền đạt.

Thời gian hoạt động (*Discretionary time*): Lượng thời gian có thể kiểm soát được của người quản lý.

Thời gian làm việc linh hoạt (*Thời gian linh hoạt*) (*Flexible work hours*): Hệ thống thời gian biểu, trong đó người lao động được yêu cầu phải làm việc một số giờ nhất định trong tuần nhưng được tự do thay đổi giờ làm việc của mình trong giới hạn nhất định.

Thời gian phúc đáp (*Response time*): Lượng thời gian không kiểm soát được, bỏ ra để trả lời các yêu cầu, mệnh lệnh và các vấn đề do người khác đưa ra.

Thuyết lãnh đạo theo tình huống (*Situational leadership theory*): Một lý thuyết cho rằng lãnh đạo cần phù hợp với hoàn cảnh, đặc biệt là khả năng và trình độ của cấp dưới.

Thương thuyết (*Negotiation*): Quá trình hai hay nhiều bên trao đổi hàng hóa hay dịch vụ và dự định thống nhất về giá trao đổi chúng.

Thương thuyết tập thể (*Collective bargaining*): Quá trình đàm phán một thỏa thuận nghiệp đoàn

và việc thi hành thỏa thuận đó sau khi đã đàm phán xong.

Tiếp cận định lượng (*Quantitative approach*): Việc sử dụng các phương pháp định lượng để cải tiến quá trình đưa ra quyết định.

Tiếp cận hệ thống (*System approach*): Lý thuyết coi tổ chức là tập hợp các bộ phận có quan hệ tương hỗ và phụ thuộc vào nhau.

Tiếp cận hệ thống về tính hiệu quả của tổ chức (*System approach to organizational effectiveness*): Đánh giá tính hiệu quả của một công ty trên cơ sở cả phương tiện và mục tiêu.

Tiếp cận theo nguồn nhân lực (*Human resource approach*): Khoa học về quản lý có trọng tâm là hành vi của con người.

Tiếp cận tùy biến (*Contingency approach*): Nhận biết và phản ứng với các biến đổi tình huống khi chúng phát sinh.

Tiêu chí ra quyết định (*Decision criteria*): Các tiêu chí để xác định cái gì là hợp lý trong một quyết định.

Tin không chính thức (*Grapevine*): Mạng lưới thông tin không chính thức.

Tính biến động của nhiệm vụ (*Task variability*): Số lượng các ngoại lệ mà các cá nhân gặp phải trong công việc của mình.

Tính chọn lựa (*Selectivity*): Quá trình người ta đồng hóa các chi tiết nhất định của những gì quan sát được, tùy thuộc vào mối quan tâm, nguồn gốc cá nhân và thái độ của họ.

Tính hiệu lực (*Effectiveness*): Sự đạt được mục tiêu theo đúng yêu cầu của nhà quản lý.

Tính sáng tạo (*Creativity*): Khả năng kết hợp các ý tưởng với nhau theo một cách độc đáo hoặc sáng tạo ra một sự liên kết đặc biệt giữa các ý tưởng.

Tính tự chủ (*Autonomy*): Mức độ tự do, độc lập và tự chủ của một cá nhân trong việc lập kế hoạch và thực hiện một công việc nhất định.

Tính xác thực (*Validity*): Mối quan hệ được kiểm nghiệm tồn tại giữa một cơ chế lựa chọn và một tiêu chí liên quan nào đó.

Tổ chức (*Ozganization*): Tập hợp con người một cách có hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu cụ thể.

Tổ chức (*hoạt động*) (*Ozganizing*): Xác định các nhiệm vụ nào cần làm, ai làm phân nhóm các nhiệm vụ như thế nào, ai báo cáo cho ai và ai là người ra quyết định.

Tổ chức có cấu trúc máy móc (*Mechanistic company*): Một cơ cấu tổ chức có tính phức tạp, tính chính thức và sự tập trung quản lý ở mức độ cao.

Tổ chức dịch vụ (*Service companies*): Các công ty tạo ra các đầu ra phi vật chất như dịch vụ giáo dục, y tế, vận tải là vô hình, không thể tồn trữ được và gắn khách hàng với quá trình phục vụ thực tế.

Trách nhiệm (*Responsibility*): Nghĩa vụ phải thực hiện các công việc đã được giao phó.

Trách nhiệm xã hội (*Social responsibility*): Nghĩa vụ của công ty, ngoài những gì luật pháp và kinh doanh yêu cầu trong công việc theo đuổi các mục tiêu dài hạn có ích cho xã hội.

Trung tâm đánh giá (*Assessment centers*): Nơi các ứng cử viên thực hiện các bài sát hạch công việc mô phỏng để đánh giá các tiềm năng quản lý của họ.

Tuyển lựa (*Recruitment*): Quá trình tìm kiếm, xác định và thu hút những người có năng lực để làm việc.

Tư vấn theo quá trình (*Process consultation*): Sự giúp đỡ của một nhà tư vấn bên ngoài đối với các sự kiện của quá trình.

Tự giám sát (*Self - monitoring*): Một đặc điểm tính cách thể hiện khả năng của một cá nhân trong việc điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với các yếu tố tình huống bên ngoài.

Tự trọng (*Self - esteem*): Mức độ một người thích hay không thích chính bản thân mình.

V

Vai trò (*Role*): Tập hợp các chuẩn mực hành vi mà một người nắm giữ một vị trí nhất định trong một thực thể xã hội phải tuân thủ.

Vai trò giao tiếp cá nhân (*Interpersonal roles*): Vai trò bao gồm các hoạt động tiên phong, lãnh đạo và giao tiếp.

Vai trò quản lý (*Management roles*): Các phạm trù riêng biệt của hành vi quản lý.

Vai trò quyết định (*Decisional roles*): Vai trò của các doanh nhân khởi nghiệp, những người xử lý tình huống bất trắc, người phân phối nguồn lực và người thương thuyết.

Vấn đề (*Problem*): Sự khác biệt giữa tình trạng công việc hiện tại và tình trạng mong muốn.

Văn hóa tổ chức (*Organizational culture*): Hệ thống các giá trị, các chuẩn mực chung trong tổ chức được thừa nhận và có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi của các thành viên.

Văn hóa quốc gia (*National culture*): Các quan điểm và thái độ chung của các cá nhân trong cùng một

quốc gia có ảnh hưởng tới hành vi và cách nhìn nhận về thế giới của họ.

X

Xác định nhiệm vụ (*Task identity*): Mức độ mà một công việc đòi hỏi sự hoàn thành toàn bộ hay một phần xác định của nhiệm vụ.

Xây dựng mục tiêu truyền thống (*Traditional objective-setting*): Các mục tiêu được đặt ra trước hết cho cấp quản lý cao nhất, sau đó được chia thành các mục tiêu nhỏ cho từng cấp trong tổ chức. Cấp cao nhất đưa ra các tiêu chuẩn cho tất cả các cấp dưới.

Xây dựng nhóm (*Team building*): Giao tiếp qua lại giữa các thành viên trong nhóm làm việc nhằm học hỏi cách suy nghĩ và làm việc của các thành viên khác.

Xử lý văn bản (*Work processing*):

1. Cách tổ chức văn bản trong cơ quan, công sở.
2. Phần mềm cho phép người sử dụng viết, thay đổi, biên tập, sửa chữa, xóa hay in thư từ, báo cáo và văn bản. Thuật ngữ này cũng dùng để chỉ một bộ phận của tự động hóa văn phòng cung cấp văn bản này qua máy vi tính, hay những thiết bị điều chỉnh dữ liệu trước khi in.

Y

Yếu tố động lực (*Motivators*): Các yếu tố làm tăng mức độ thỏa mãn trong công việc.

Yếu tố hành vi của thái độ (*Behavioral component of an attitude*): Khuynh hướng hành động theo một cách nào đấy đối với ai hoặc điều gì đó.

Yếu tố phòng ngừa (*Hygiene factors*): Các yếu tố loại trừ sự không thỏa mãn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đảng cộng sản Việt Nam: *Văn kiện Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương khóa VII*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1995.

2. Đảng Cộng sản Việt Nam: *Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1998.

3. Đảng Cộng sản Việt Nam: *Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ 3*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2001.

3. Hồ Chí Minh: *Toàn tập*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2000, t.5.

4. Dương Văn Khảm, Nguyễn Hữu Thời, Trần Hoàng: *Nghiệp vụ thư ký văn phòng*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1997.

5. Dominique Chalvin: *Các phong cách quản lý*, Nxb. Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 1993.

6. Đào Công Bình: *Nhà lãnh đạo tương lai*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1997.

7. GS. Đoàn Trọng Truyền (Chủ biên): *Từ điển Pháp - Việt pháp luật - hành chính*, Nxb. Thế giới, Hà Nội, 1992.

8. GS. Đoàn Trọng Truyền (Chủ biên): *Một số vấn đề về xây dựng và cải cách nền hành chính nhà nước Việt Nam*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1996.

9. GS. Đoàn Trọng Truyền (Chủ biên): *Hành chính học đại cương*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1997.
10. Günter Busches: *Nhập môn xã hội học tổ chức*, Nxb. Thế giới, Hà Nội, 1996.
11. Hoàng Xuân Việt: *Thành bại đều do tổ chức*, Nxb. Tổng hợp, Đồng Tháp, 1995.
12. Học viện Hành chính quốc gia: *Tổ chức và quản trị công sở*, Nxb. Giáo dục, Hà nội, 1997.
13. Mike Harvey: *Quản trị hành chính văn phòng*, Nxb. Thống kê, Hà nội, 1996.
14. Napoleon Hill: *Bí quyết kinh doanh*, Nxb. Thống kê, Hà nội, 1996.
15. Nguyễn Duy Lãm (Chủ biên): *Sổ tay thuật ngữ pháp lý thông dụng*, Nxb. Giáo dục, Hà nội, 1996.
16. Nguyễn Đình Xuân, Vũ Đức Đán: *Giáo trình tâm lý học quản lý*, Trường Đại học Tổng hợp xuất bản, Hà nội 1994.
17. Nguyễn Hải Sản: *Quản trị học*, Nxb. Thống kê, Hà nội, 1998.
18. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (Chủ biên): *Các học thuyết quản lý*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1996.
19. Nguyễn Minh Đình, Nguyễn Trung Tín: *Quản lý có hiệu quả theo phương pháp DEMINH*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1996.

20. Nguyễn Thị Liên Diệp: *Quản trị học*, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh xuất bản, 1993.

21. Nguyễn Văn Đáng, Vũ Xuân hương: *Văn hoá và nguyên lý quản trị*, Nxb. Thống kê, Hà nội 1996.

22. Fred E. Jandt: *Giải quyết vấn đề của nhà quản lý*, Viện nghiên cứu quản lý Trung ương xuất bản, Hà nội, 1994.

23. Phạm Đình Phương: *Quản trị học nhập môn*, Nxb. Thành phố Hồ Chí Minh, 1997.

24. Phạm Huy, Nguyễn Văn Đáng, Lê Văn In: *Quản trị văn phòng doanh nghiệp*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà nội, 1995.

25. Phạm Huy, Lê Văn In, Nghiêm Kỳ Hồng: *Văn phòng hiện đại và nghiệp vụ hành chính văn phòng*, Nxb. Thành phố Hồ Chí Minh, 1996.

26. Phạm Văn Nam: *Ứng dụng lý thuyết hệ thống trong quản trị*, Nxb. Thống kê, Hà nội, 1996.

27. Richard S.Sloma: *Đề là nhà quản lý thành công*, Nxb. Văn hoá thông tin, Hà nội, 1993.

28. Robert R.Blankem, Jame S. Mouton: *Lãnh đạo, chìa khóa của sự thành công*, Trung tâm Thông tin thương mại xuất bản, Hà nội, 1993.

29. Robert C.Appleby: *Modern Business Administration*, 5thed, London, 1992.

30. Trường Hành chính Trung ương: *Những cơ sở khoa học và lý luận quản lý về nhà nước xã hội chủ nghĩa*, Nxb. Sự thật, Hà nội, 1988.

31. Trường Hành chính Trung ương: *Khoa học tổ chức lao động quản lý trong cơ quan nhà nước*, Nxb. Sự thật, Hà nội, 1989.

32. Bùi Thế Vĩnh (Chủ biên): *Thiết kế tổ chức các cơ quan hành chính nhà nước*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà nội, 1998.

33. Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh: *Tập bài giảng chính trị học*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà nội, 1999.

MỤC LỤC

	Trang
<i>Lời Nhà xuất bản</i>	5
<i>Lời nói đầu</i>	7

Chương I

Những vấn đề chung về công sở và điều hành công sở

I - Khái niệm chung về công sở	11
II - Những vấn đề chung về tổ chức và điều hành hoạt động của các công sở	32

Chương II

Kỹ thuật và kỹ năng điều hành công sở

I - Khái niệm chung về kỹ thuật và kỹ năng điều hành công sở	49
II - Những đặc điểm của kỹ thuật hành chính trong giai đoạn hiện nay	59
III - Vai trò của kỹ thuật và kỹ năng hành chính trong điều hành hoạt động của công sở	66
IV - Những nội dung cơ bản của kỹ thuật và kỹ năng hành chính trong điều hành công sở	75

V - Kỹ thuật hành chính và văn hoá trong điều hành công sở	112
--	-----

Chương III

Điều kiện làm việc và thiết bị công sở

I - Điều kiện làm việc trong công sở	121
II - Bảo đảm cho cán bộ có phương tiện làm việc đầy đủ, thích hợp và hiện đại	126

Chương IV

Văn phòng và quản trị công sở

I - Quan niệm chung về văn phòng và công tác văn phòng	137
II - Một số phương pháp tổ chức các dịch vụ văn phòng	149

Chương V

Một số vấn đề về kỹ năng lãnh đạo và quản lý trong các công sở hành chính

I - Những vấn đề cơ bản của lãnh đạo, quản lý	169
II - Những yêu cầu đối với người lãnh đạo, quản lý	183
III - Lãnh đạo và việc quản lý các thay đổi của công sở	193
IV - Một số phương pháp lãnh đạo trong hành chính	196
V - Vấn đề tổ chức khoa học lao động của người lãnh đạo, quản lý	214

VI - Chuẩn bị các yêu cầu cho việc lãnh đạo, quản lý, điều hành công sở trong tương lai	223
---	-----

Chương kết

Đổi mới kỹ thuật hành chính trong công cuộc cải cách nền hành chính nhà nước

I - Tầm quan trọng và bối cảnh hiện nay của vấn đề đổi mới kỹ thuật hành chính	229
II - Những định hướng cần thiết cho việc đổi mới kỹ thuật hành chính trong tình hình hiện nay	234
III - Các biện pháp để đổi mới kỹ thuật hành chính	241

Phụ lục

<i>Giải thích một số thuật ngữ chuyên môn</i>	252
---	-----

<i>Tài liệu tham khảo</i>	287
---------------------------	-----

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRỊNH THỨC HUỠNH

Chịu trách nhiệm nội dung:

LÊ MINH NGHĨA

Biên tập nội dung:

PHẠM VIỆT

VĂN THANH HƯƠNG

Sửa bản in: Đỗ Thị Quỳnh

In đợt I: 2.000 cuốn, khổ 14,5x20,5 cm, tại Công ty In và Văn hóa phẩm. .
Giấy phép xuất bản số: 10-1686 do Cục Xuất bản cấp ngày 28-11-2003.
In xong và nộp lưu chiểu tháng 1 năm 2004.

CÙNG MỘT TÁC GIẢ

- *Soạn thảo và xử lý văn bản Quản lý nhà nước*. Nxb. CTQG, 2003.
- *Thủ tục hành chính (Chủ biên)*. Nxb. CTQG, 2001.
- *Nghịệp vụ thư ký văn phòng cơ quan và tổ chức (Chủ biên)*. HVHCQG xuất bản.
- *Nâng cao năng lực tiếp cận và giải quyết công việc cho dân trong tiến trình đổi mới*. Nxb. CTQG, 2003.



Giá: 30.000đ