

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH

TẬP BÀI GIẢNG
KỸ THUẬT ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

**(TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA,
THỂ THAO VÀ DU LỊCH THANH HÓA)**

Giảng viên soạn : PGS.TS Nguyễn Thị Thục

Bộ môn : Quản lý Văn hóa

Mã học phần : QN010

THANH HÓA, NĂM 2021

MỤC LỤC

NỘI DUNG	TRANG SỐ
LỜI NÓI ĐẦU	3
Chương 1: CÔNG SỞ VÀ HOẠT ĐỘNG CHỦ YẾU CỦA CÔNG SỞ	4
1. Khái niệm và đặc điểm cơ bản của công sở	4
2. Những vấn đề chung về tổ chức hoạt động công sở	10
Chương 2: KỸ THUẬT ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ	18
1. Quan niệm chung về kỹ thuật điều hành công sở	18
2. Đặc điểm của kỹ thuật điều hành công sở trong giai đoạn hiện nay	21
3. Những nội dung cơ bản của kỹ thuật điều hành công sở	25
4. Kỹ thuật điều hành công sở và sự hình thành văn hóa của tổ chức	86
Chương 3: ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC VÀ THIẾT BỊ TRONG CÔNG SỞ	95
1. Điều kiện làm việc trong công sở	95
2. Bảo đảm phương tiện làm việc	98
Chương 4: PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH	108
1. Phương pháp lãnh đạo, quản lý theo tình huống	108
2. Phương pháp lãnh đạo theo chức năng	112
3. Phương pháp hệ thống	113
4. Vấn đề tổ chức lao động của người lãnh đạo, quản lý	117
Chương 5: ĐỔI MỚI KỸ THUẬT ĐIỀU HÀNH TRONG CÁCH HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC	124

1. Tầm quan trọng và bối cảnh của đổi mới kỹ thuật điều hành	124
2. Định hướng đổi mới kỹ thuật điều hành hiện nay	125
3. Các biện pháp đổi mới kỹ thuật điều hành	130
TÀI LIỆU THAM KHẢO	137
PHỤ LỤC	140
Quy chế Văn hoá công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước (Ban hành kèm theo Quyết định số 129 /2007/QĐ-TT Ngày 02 tháng 8 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ)	140
Quy chế Quản lý công sở các cơ quan hành chính nhà nước (Ban hành kèm theo Quyết định số: 213/2006/QĐ-TTg ngày 25 tháng 9 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ)	145
Nghị định số 152/2017/NDD-CP ngày 27 tháng 12 năm 2017 về Quy định tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp.	160
Nghị định số 34/2011/NĐ-CP Hà Nội, ngày 17 tháng 05 năm 2011 quy định về xử lý kỷ luật đối với công chức	176

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình “Kỹ thuật điều hành công sở” dành cho hệ đào tạo đại học ngành Quản lý Nhà nước được nhóm giảng viên biên soạn trên cơ sở hệ thống kiến thức cơ bản: Công sở và các hoạt động chủ yếu của công sở đến những kỹ thuật điều hành hoạt động của công sở và quản trị công sở nhằm đảm bảo cho công sở hoạt động hiệu quả. Đồng thời giới thiệu điều kiện làm việc và thiết bị cần thiết trong công sở. Phương pháp lãnh đạo, quản lý hành chính cũng được giới thiệu chi tiết, giúp cho người học có cái nhìn tổng quát về công sở. Và trong điều kiện nền hành chính Việt Nam đang đứng trước những thách thức, sự cần thiết phải đổi mới, cải cách thì vấn đề kỹ thuật trong điều hành công sở đặt ra như thế nào?

Các vấn đề được nêu lên trong giáo trình ít nhiều còn mang tính đại cương, nhập môn về Kỹ thuật điều hành công sở, song cũng có thể giúp học viên có được những kiến thức ban đầu và rèn luyện những kỹ năng cơ bản về điều hành công sở hành chính.

Mặc dù có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, song không thể tránh khỏi những thiếu sót, do vậy, nhóm giảng viên biên soạn rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các giảng viên trong khoa Luật – Quản lý Nhà nước, ý kiến bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện tập giáo trình này.

Thanh Hóa, ngày 02 tháng 9 năm 2018

Nhóm giảng viên biên soạn

Chương 1

CÔNG SỞ VÀ HOẠT ĐỘNG CHỦ YẾU CỦA CÔNG SỞ

1. Khái niệm và đặc điểm cơ bản của công sở

1.1. Khái 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. . . 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 nhận thành lập, chịu sự điều chỉnh của Luật Hành chính và các Bộ Luật khác đều có nghĩa là những công sở¹.

Như vậy, công sở thực chất là một loại tổ chức và do đó có đặc trưng của một tổ chức.

Xét về nội dung công việc, hoạt động của công sở nhằm thoả 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 thoả mãn nhu cầu này.

Xét về hình thức tổ chức, công sở là một tập hợp có cơ cấu 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 tổ chức nhà nước, khái niệm công sở gần nghĩa với cơ quan trong hệ thống bộ máy nhà nước. Từ đó có thể coi công sở là trụ sở làm việc của cơ quan nhà nước, do Nhà nước lập ra. Công sở có thẩm quyền để

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

giải quyết công vụ.

Từ phân tích trên, có thể hiểu: Công sở là một tổ chức thực hiện cơ chế điều hành, kiểm soát công việc hành chính, là nơi soạn thảo và xử lý các văn bản để thực hiện công vụ, đảm bảo thông tin cho hoạt động của bộ máy quản lý nhà nước, nơi phối hợp hoạt động thực hiện một nhiệm vụ được Nhà nước giao. Là nơi tiếp nhận đề nghị, yêu cầu, khiếu nại của dân. Do đó, công sở là bộ phận hợp thành tất yếu của thiết chế bộ máy quản lý nhà nước. Theo quan niệm này, 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 XVIII cùng với thuật ngữ “cơ quan”. Nó được hiểu theo nghĩa rộng là cơ quan quản lý và theo nghĩa hẹp là trụ sở làm việc của các cơ quan. Ở Việt Nam cũng quan niệm công sở đồng nghĩa với cơ quan.

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, không thể thay thế cho nhau trong mọi trường hợp. Khái niệm cơ quan chủ yếu gắn liền quyền lực nhà nước do luật định và các mối quan hệ quyền lực. Trong khi đó khái niệm công sở còn gắn với cơ sở vật chất, địa điểm hoạt động của một cơ quan, nơi tổ chức công việc tham mưu, phục vụ nhà nước. 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. Cụ thể là:

Trụ sở làm việc cần phù hợp với vị trí pháp lý, tính chất và quy mô hoạt động của cơ quan công sở. Ví dụ, trụ sở làm việc của Ủy ban Nhân dân các cấp với tư cách cơ quan quản lý thẩm quyền chung, do vậy, cần bố trí ở vị trí trung tâm của địa phương, có phương tiện, điều kiện thuận lợi cho giao dịch.

Toà nhà làm việc của công sở cần có kiến trúc thể hiện được bộ mặt của một cơ quan, tổ chức tương ứng. Ví dụ, toà nhà của cơ quan ngân hàng là nơi giao dịch thương mại phải khác với toà nhà của các cơ quan khác như

trường học, hay văn phòng một cơ quan hành chính. Tại công sở phải có biển đề tên công sở và các bộ phận để tiện liên hệ và phải có bộ phận thường trực. Cần tính đến khả năng mở rộng công sở khi thực tế đòi hỏi.

1.2. Đặc điểm chung của công sở

Công sở thực hiện nhiệm vụ (quen gọi là công việc) của khối gián tiếp, nhằm thực hiện chức năng của tổ chức, cơ quan, ở đây, cán bộ, công chức của bộ máy hành chính tham gia vào các hoạt động chung như xây dựng văn bản, xử lý hồ sơ, thông tin, tổ chức thực hiện các quyết định hành chính, v. v. . . theo chức trách của mình và theo một quy chế nhất định.

Để thực hiện nhiệm vụ, tại trụ sở phải có thiết bị cần thiết và phù hợp. 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 là công chức theo quy chế công vụ và lao động hợp đồng theo thoả thuận. Nhìn chung, công sở hành chính có những nhiệm vụ chủ yếu dưới đây:

- Quản lý công vụ theo 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;

Tham mưu trong hoạt động chính sách, xây dựng pháp luật, các quy chế, quyết định cho cơ quan, tổ chức nhà nước có thẩm quyền.

Công sở là nơi phục vụ công dân: Giao tiếp, giải quyết các công việc của dân, là hình ảnh nhìn thấy được của Chính quyền, 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 công sở có thể xếp thành công sở hành chính, công sở sự nghiệp, công sở tư nhân

Công sở hành chính là tổ chức đặt dưới sự quản lý nhà nước thực hiện quản lý chung hoặc trên từng mặt công tác, có nhiệm vụ chấp hành chỉ đạo thực hiện các chủ trương, kế hoạch, pháp luật của nhà nước.

Công sở sự nghiệp là tổ chức đặt dưới sự quản lý của nhà nước thực hiện các hoạt động có tính nghiệp vụ riêng phục vụ cho sản xuất kinh doanh và cho sinh hoạt. Nói cách khác đó là những đơn vị cơ bản để thực hiện nhiệm vụ của ngành.

Cơ sở tư nhân là tổ chức được thành lập trên cơ sở pháp luật, thực hiện chức năng sản xuất kinh doanh nhằm hướng đến lợi ích riêng. Có vốn hoạt động riêng.

Phân biệt:

	TIÊU CHÍ CÔNG SỞ HÀNH CHÍNH	CÔNG SỞ SỰ NGHIỆP	CƠ SỞ TƯ NHÂN
1/Phương thức thành lập	Theo luật định. Do cơ quan nhà nước cấp trên thành lập VD:UBND được thành lập trên cơ sở luật Hội đồng Nhân dân và Ủy ban Nhân dân	Theo luật định. Căn cứ vào nhu cầu thực tế.	Theo quy định của pháp luật và theo nhu cầu của tổ chức, cá nhân.
2/ Cơ sở pháp lý hoạt động	Theo Hiến Pháp và pháp luật. Hoạt động chủ yếu theo Luật Hành chính	Theo Hiến Pháp và pháp luật. Tùy theo từng ngành mà có các văn bản quy phạm pháp luật	Theo Luật Doanh nghiệp, Luật dân sự... Hoạt động trong khôn khổ pháp luật.

		quy định.	
3/ Mục tiêu Vì lợi ích cộng đồng	Vì lợi ích công đồng	Vì lợi ích công đồng	Vì lợi nhuận là chính
4/ Phương thức hoạt động	- Tuyển dụng công chức theo luật Công chức - Làm việc theo biên chế - Làm việc theo hợp đồng	Cũng giống như công sở hành chính nhưng bên cạnh đó có tuyển dụng theo hợp đồng lao động	- Theo nhu cầu của cơ sở - Làm việc theo hợp đồng
5/ Tài chính	Lấy từ nguồn ngân sách nhà nước	Bên cạnh ngân sách nhà nước thì còn có các khoản thu khác	Có nguồn vốn riêng biệt
6/ Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn	- Do pháp luật quy định chặt chẽ, đồng thời phải tuân theo Quyết định của cơ quan nhà nước cấp trên. Có quyền hạn chung trên nhiều lĩnh vực	Do pháp luật quy định trên lĩnh vực riêng lẻ	Quyền hạn bên trong tổ chức, chức năng, nhiệm vụ theo Quyết định của cơ sở tư nhân và được pháp luật thừa nhận
7/ Địa điểm hoạt động	Diễn ra tại địa điểm mà công sở đóng	Dựa trên đặc trưng của từng ngành	Có thể diễn ra ở nhiều địa phương khác nhau
8/ Cơ chế	- Phức tạp, cứng nhắc, cồng kềnh, gây ra nhiều tiêu cực. - Tập thể	- Tương tự như công sở hành chính - Mang tính chất thủ trưởng	Linh hoạt, gọn nhẹ

9/ Chức danh và lương	- Công chức - Cán bộ - Lương từ ngân sách nhà nước	- Viên chức - Lương từ ngân sách nhà nước và các khoản thu khác	- Người lao động - Lương do cơ sở tư nhân trả theo sự thỏa thuận hoặc theo sản phẩm
10/ Phạm vi hoạt động	Trên tất cả các ngành và lĩnh vực	Theo lĩnh vực và ngành	Theo ngành mà mình đã đăng ký
11/ Vị trí, kiến trúc	Nơi thuận tiện giao dịch với người dân	Tùy thuộc vào yêu cầu của người	Tùy thuộc vào ngành nghề, các điều kiện khách quan khác như: cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực. .

-Nếu dựa trên phạm vi hoạt động, có thể phân loại 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 nói chung cũng đều có những đặc điểm chủ yếu sau đây:

- Là một pháp nhân;
- Là cơ sở để đảm bảo công vụ;
- Có quy chế cần thiết để thực hiện các chuyên môn do Nhà nước quy định.

Để có thể có cơ sở trong quá trình hoạt động, công sở 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 được đặt trong những định chế pháp lý thích ứng và được gọi là các hành vi hành chính. Khi giải quyết các vấn đề hành chính theo luật định được gọi là nghĩa vụ hành chính. Những

khiếu kiện về các quyết định, hành vi hành chính được xem xét tại cơ quan hành chính nhà nước hoặc toà hành chính theo quy định của pháp luật.

Mọi công sở đều có công quỹ và tài sản công. Quản lý công quỹ và tài sản công 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 thường được thiết kế theo những mô hình thích hợp và đặt ở vị trí thuận lợi cho giao dịch.

Trong các công sở, 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.

2. Những vấn đề chung về tổ chức hoạt động công sở

2.1. Mục đích, yêu cầu tổ chức hoạt động của công sở

- *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 *có hiệu quả*. Muốn thế, cần có môi trường tốt để cán bộ, công chức hoàn thành nhiệm vụ của mình. Tại các công sở, vị trí làm việc bố trí hợp lý và mỗi loại công việc có thiết bị, phương tiện thích hợp và được sử dụng đúng, có môi trường tâm lý thoải mái cho cán bộ, công chức khi thực thi công vụ.

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, là động lực bảo đảm tính tất yếu tồn tại của

công sở. Ngược lại, nếu công sở hoạt động không có hiệu quả và kém hiệu lực thì công sở sẽ không thể ổn định và phát triển, thậm chí có nguy cơ trì trệ, rối loạn.

Theo quan niệm này, các nhà lãnh đạo, quản lý phải tìm cách khắc phục những nguyên nhân làm cho công sở hoạt động kém hiệu lực và kém hiệu quả. Các nguyên nhân có thể rất đa dạng như:

- 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. . .

Trong quá trình điều hành hoạt động của công sở, cần 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 của công sở là hiệu quả và sự phát triển. 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.

▪ *Hoạt động của công sở cần theo đúng các quy chế phù hợp với từng loại công việc.*

Công sở hoạt động theo quy chế. 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 thể chế của nền hành chính nhà nước.

Quy chế hoạt động công sở là những giới hạn để công sở xác lập các quan hệ trong quá trình hoạt động, quy định sự giao lưu, hợp tác, trách nhiệm của cán bộ, công chức. Quy chế điều chỉnh hoạt động của công sở tạo sự ổn

định và phát triển của công sở.

Quy chế là điều kiện để đánh giá cán bộ, công chức trong công sở, là căn cứ để họ có thể biết được làm gì và không được làm gì tại vị trí của mình trong công sở.

▪ *Bảo đảm khả năng phát triển và có tính bền vững của công sở.*

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 và Nhà nước, 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.

▪ *Bảo đảm cho công sở được hiện đại hoá, hoạt động một cách khoa học, góp phần nâng cao trình độ lãnh đạo, quản lý và thực hiện 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, nhằm góp phần chống quan liêu, cửa quyền, hách dịch, chủ quan, từ đó làm cho công sở phục vụ dân tốt hơn.

Các yêu cầu trên liên quan mật thiết với nhau, gắn liền với yêu cầu thực tế của mỗi giai đoạn và với đặc điểm, tính chất của mỗi công sở.

Đối mới hoạt động của các công sở là nội dung của một bản đề án được Chính phủ thông qua và đang thực hiện nhằm đảm bảo các yêu cầu trên.

2.2. Nội dung của tổ chức hoạt động trong công sở

Xét một cách tổng thể, công việc trong công sở cần được tổ chức như sau:

- Chia công việc phải thực hiện thành các nhiệm vụ cụ thể để vận hành nhằm giải quyết đúng yêu cầu đặt ra.

- Tập hợp các nhiệm vụ đã được xác định theo các vị trí thoả mãn yêu cầu quản lý và có liên hệ với nhau trong quá trình giải quyết các công việc đặt ra nhằm điều hành một cách trật tự, thích hợp.

Việc phân chia và tập hợp trên 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.

- Sử dụng thẩm quyền một cách đúng đắn, hợp lý để điều hành sao cho phù hợp với đặc điểm của công sở và mục tiêu chung của nó.

- Tạo điều kiện cần thiết (vật chất và các điều kiện khác) để cán bộ công chức có thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình theo mục tiêu hoạt động của 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.

2.3. Nguyên tắc tổ chức hoạt động của công sở

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

▪ Công khai

Cần khẳng định rằng đây là nguyên tắc cần kíp của bất kỳ tổ chức nào. Cái cần công khai chính là công việc làm tại công sở (Công khai cái gì?). Để công khai có thể dựa trên một số biện pháp để công khai hóa được thực hiện hiệu quả (Công khai dưới hình thức nào?).

Ví dụ:

- Xây dựng kế hoạch: Học viện Hành chính công khai kế hoạch tuyển sinh năm học 2018 và các chương trình có liên quan tới công tác tuyển sinh: đào tạo, bồi dưỡng...

- Thông qua hoạt động kiểm tra, đánh giá công việc: Sau khi hoàn thành công tác tuyển sinh, hoạt động tuyển sinh kiểm tra, đánh giá những mặt đạt được và những sai phạm tồn tại rồi công khai.

- Giới thiệu về địa điểm của công sở, trách nhiệm từng bộ phận của công sở: Một cơ quan công chứng tư mới được thành lập, thì cần công khai về

địa điểm, cũng như chức năng, nhiệm vụ.

Vậy, tại sao phải công khai hoạt động nơi công sở: Mục đích là để tạo sự hiểu biết và hợp tác trong công việc, đồng thời cũng tạo điều kiện để công sở linh hoạt thích ứng với những diễn biến không ổn định khi thực hiện chức năng, nhiệm vụ chung. Đây là nguyên tắc làm cho tính cục bộ và quan liêu được hạn chế trong quá trình điều hành công sở.

Như vậy, công sở cần hoạt động công khai, nghĩa là mọi thành viên trong đó đều phải được biết rõ công việc của mình, nhóm mình và của toàn bộ công sở. Việc công khai hoá 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, địa điểm công sở, trách nhiệm của từng bộ phận được giới thiệu rộng rãi nhằm phục vụ cho việc giao dịch thuận lợi, . . .

Công khai hoạt động của công sở là cơ sở để tạo ra sự hiểu biết và hợp tác trong công việc, đồng thời cũng tạo điều kiện cho công sở phản ứng kịp thời với những thay đổi diễn ra trong quy trình thực hiện các nhiệm vụ chung, góp phần làm cho tính cục bộ, bệnh quan liêu trong quá trình điều hành công sở được hạn chế.

▪ *Liên tục*

Nguyên tắc này được đề ra theo quan niệm quản lý điều hành là một quá trình liên tục, thường xuyên và được phối hợp theo quy chế hoạt động của công sở.

Trong trường hợp quy chế cũ không còn thích hợp thì các nhà quản lý công sở không được tùy tiện thay đổi, mà phải làm thế nào để mọi công việc không bị gián đoạn trong quá trình bổ sung, hoàn thiện quy chế.

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. Bảo đảm các quan hệ này không bị ngắt quãng để truyền đạt kịp thời, nhanh chóng các mệnh lệnh quản lý, theo dõi được thường xuyên mọi hoạt động của công sở. Ở đây, 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, 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 hai, công sở phải được kiểm tra, đánh giá thường xuyên. Phân công rõ ràng về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng cá nhân, từng bộ phận trong công sở

Sự phân công trong công sở nhằm thúc đẩy mọi người làm việc có hiệu quả hơn, phát huy được năng lực sáng tạo để tìm kiếm những phương thức hoạt động thích hợp, làm cho các công việc không bị bỏ quên và chồng chéo trong điều hành, góp phần nâng cao trách nhiệm của mỗi thành viên trong công sở, chống quan liêu.

- Phân công rõ ràng về nhiệm vụ quyền hạn và trách nhiệm của từng cá nhân, từng bộ phận trong công sở.

Tại sao phải phân công như vậy? là để thúc đẩy mọi người làm việc một cách hiệu quả hơn, đồng thời cũng đề cao trách nhiệm nhiệm vụ của cá nhân, tập thể để hoàn thành mục tiêu đề ra.

Nó cho phép công sở phát huy được năng lực sáng tạo của mình trên cơ sở tìm kiếm những phương thức hoạt động thích hợp. Việc phân công cũng nhằm tránh làm cho công việc chồng chéo, giảm bệnh quan liêu.

Phân công như thế nào là khoa học? Tùy theo đặc thù của mỗi công sở và đặc điểm của mỗi công việc, vị trí công tác, trình độ chuyên môn. Ví dụ: phân công việc nhận và gửi hồ sơ cho bộ phận văn thư, việc lưu trữ, xuất tài liệu khi cần cho bộ phận lưu trữ, tránh việc nhầm lẫn giữa hai nhiệm vụ.

- *Dân chủ hoá trong quá trình điều hành*

Điều này có nghĩa là trong quá trình nghiên cứu, dự thảo quyết định điều hành cần bàn bạc với các ngành, các cấp, các đơn vị có liên quan, tập hợp trí tuệ của tập thể, cá nhân trong công sở và tổ chức để mọi thành viên công sở hiểu, tự giác thực hiện quyết định, làm cho các quyết định được ban

hành đúng đắn, có tính khả thi.

Mục đích của nguyên tắc này là làm cho mọi quyết định được đưa ra trong quá trình điều hành công sở có tính nhất quán, tập hợp được trí tuệ của tập thể. Nhằm đảm bảo cho quyết định đó ban hành đúng đắn và có tính khả thi cao.

Quy trình thực hiện nguyên tắc này như thế nào? Đó là lấy ý kiến của tập thể nơi công sở đóng, bàn bạc, với các ngành, các cấp, các đơn vị. lấy ý kiến thông qua hình thức phiếu hỏi, biểu quyết, tổ chức hội nghị, tổ chức tham khảo ý kiến. Bàn bạc dân chủ và công khai.

▪ *Tuân thủ pháp luật*

Bất kỳ hoạt động quản lý nào cũng phải tuân thủ pháp luật, hoạt động điều hành công sở cũng không nằm ngoài sự điều chỉnh của pháp luật. Tuân thủ pháp luật để đảm bảo pháp chế xã hội chủ nghĩa, đảm bảo những hoạt động của công sở là đúng đắn với các quy định của nhà nước.

Khi vi phạm quy chế tổ chức thì sẽ xử lý bằng các biện pháp chế tài.

Mối quan hệ giữa các nguyên tắc:

Các nguyên tắc nói trên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, nguyên tắc này làm tiền đề cho nguyên tắc kia và ngược lại để đảm bảo cho hoạt động điều hành công sở đạt hiệu quả cao nhất.

Nếu tuân thủ đầy đủ và đúng đắn các nguyên tắc nói trên thì sẽ xây dựng được một công sở chuẩn. Để chứng minh cho tính chặt chẽ giữa các nguyên tắc này thì ta lấy nguyên tắc công khai làm tiền đề, từ đó thấy được mối quan hệ với các nguyên tắc khác.

Có công khai thì hoạt động mới diễn ra liên tục, công khai về kế hoạch quy chế, địa điểm trách nhiệm...thì công sở mới hoạt động liên tục được, có kế hoạch rõ ràng cụ thể, qua đó triển khai ra quyết định, truyền đạt từ trên xuống dưới, trao đổi giữa các cơ quan, làm cho thông tin liên mạch, không bị nhiễu tin...Ví dụ: nếu không có kế hoạch rõ ràng, sẽ không biết được tháng tới cơ quan mình có hoạt động gì, người cho rằng có hoạt động này, người cho rằng có hoạt động kia, gây ra tâm lý hoang mang, tức là bị nhiễu tin.

Từ công khai trách nhiệm của công sở lên kế hoạch, sẽ là tiền đề phân công về quyền hạn, nhiệm vụ, về trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận trong công sở.

Từ việc công khai sẽ mang tính minh bạch, rõ ràng, mới tạo ra tính dân chủ cao, tính rõ ràng sẽ là uy tín để cá nhân, tập thể tham gia phát huy sức mạnh của mình. Nếu một công sở mà mọi trách nhiệm của cá nhân không được công khai thì tính dân chủ nằm ở đâu? Khi cá nhân àm sai thì mọi người biết phản ánh với ai, với mức độ sai thế nào? (do không biết được trách nhiệm của cá nhân làm sai tới đâu). Từ việc công khai hóa thì việc tuân thủ được đảm bảo. Việc công khai sẽ làm hạn chế những vi phạm pháp luật. Ví dụ: công khai trách nhiệm, để cá nhân biết mà tuân thủ pháp luật, tránh làm những việc pháp luật cấm như: lạm dụng chức quyền, hối lộ và tham nhũng.

Câu hỏi ôn tập

1. Khái niệm về công sở? đặc điểm của công sở? nhiệm vụ của công sở?
2. Các nhiệm vụ của công sở được xác lập trên cơ sở nào? Mối quan hệ giữa các nhiệm vụ? theo anh/chị nhiệm vụ nào là quan trọng nhất? vì sao? Lấy dẫn chứng để minh họa.
3. Tại sao nói: công sở là một pháp nhân công quyền? Cho ví dụ để minh họa.
4. Nhận thức của anh chị về công sở hành chính? phân biệt công sở hành chính với công sở sự nghiệp và cơ sở tư nhân? Lấy dẫn chứng minh họa.
5. Phân tích các nguyên tắc tổ chức hoạt động các công sở? Anh chị hãy làm sáng tỏ mối quan hệ giữa các nguyên tắc này?
6. Trình bày tóm tắt các nguyên tắc hoạt động của công sở.

Chương 2

KỸ THUẬT ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

1. Quan niệm chung về kỹ thuật điều hành công sở

Kỹ thuật điều hành được hiểu là phương pháp, cách thức tổ chức hoạt động, là biện pháp có tính công nghệ vận dụng trong hoạt động của bộ máy quản lý để giải quyết các công việc liên quan đến chức năng của tổ chức. Ví dụ như: Kỹ thuật tổ chức một phòng làm việc, soạn thảo một văn bản, điều hành một cuộc họp, chuẩn bị một chương trình làm việc, truyền đạt quyết định quản lý và kỹ thuật giao tiếp... Ngoài ra, liên quan đến kỹ thuật điều hành còn có thể kể đến kỹ thuật xử lý thông tin; phương pháp chuyển giao văn bản trong cơ quan thuộc bộ máy nhà nước; phương pháp sử dụng các thiết bị cần thiết; 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 đó là kỹ năng tổ chức công việc. Nội dung quan trọng nhất của kỹ thuật điều hành là *phương pháp và kỹ năng* điều hành công việc trong bộ máy.

Sự vận dụng các kỹ năng khác nhau thể hiện mức độ và những yêu cầu khác nhau của việc điều hành từng loại công việc trong các cơ quan, công sở. Nó kéo theo yêu cầu sử dụng những trình độ khác nhau của con người trong hoạt động của công sở.

Các yếu tố trong kỹ thuật điều hành có liên quan chặt chẽ với nhau và ảnh hưởng lẫn nhau. Ví dụ, nếu phương tiện kỹ thuật, 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, chuyển giao, tổ chức bảo quản văn bản trong công sở. Hoặc nếu phương pháp tổ chức các hoạt động 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.

Kỹ thuật điều hành công việc trong các cơ quan nhà nước cần được xem xét từ tính khoa học và tính thực tiễn. Chất lượng của lao động lãnh đạo, quản lý, đặc biệt là năng suất của loại lao động này, một phần phụ thuộc vào vị trí của công việc trong tổ chức và nhiều vấn đề thuộc về nghiệp vụ hành chính.

Nghịệp vụ hành chính là kỹ năng thực hành, tiến hành có tính thực tiễn một loại công việc trong quản lý. Theo ý nghĩa này, các nhà nghiên cứu chuyên môn cũng nói đến các nghiệp vụ của một số lĩnh vực như: Nghiệp vụ thống kê, kế toán và nghiệp vụ lập hồ sơ, lưu trữ. . . Do vậy, có thể nói *nghịệp vụ hành chính* phản ánh khía cạnh kỹ năng nghề nghiệp của lĩnh vực này. *Nghịệp vụ hành chính* 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. Trong số những nghiệp vụ quan trọng nhất thường thấy có thể kể đến một số loại nghiệp vụ sau đây:

Một là, lĩnh vực xây dựng và quản lý văn bản, gồm có:

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

Nghịệp 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, . . .

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

Hai là, 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 công việc;
- Nghiệp vụ lễ tân;
- Lập chương trình công việc của cơ quan, công sở;
- Tổ chức các chuyến công tác của lãnh đạo;
- Nghiệp vụ thư ký;
- Nghiệp vụ sử dụng các thiết bị văn phòng, v. v. . .

Ba là, 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, . . .

Những điều vừa trình bày cho thấy nghiệp vụ hành chính không có sự tách biệt hoàn toàn với kỹ thuật hành chính mà 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, 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, các tổ chức, 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, tổ chức có thể làm tốt việc thu thập.

Xử lý, trình bày các thông tin ở mọi 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, 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 ta 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 vấn đề có tính sự vụ, không đòi hỏi phải học tập chuyên môn vẫn có thể làm tốt. . . Vì vậy, từ trước đến nay, việc xử lý và nắm bắt các thông tin trong các cơ quan 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.

Trong hoạt động quản lý của Nhà nước, các hoạt động liên quan đến kỹ thuật và nghiệp vụ hành chính thường bị đơn giản hoá, bị động, thiếu tính sáng tạo. Kỹ năng điều hành, óc sáng tạo trên cơ sở các thông tin chính xác, đầy đủ, được cung cấp kịp thời đã không được đề cao đúng mức. Công nghệ mới không được ứng dụng thoả đáng để phục vụ cho việc cung cấp các dịch vụ trong cơ quan tốt hơn. Còn rất ít cơ quan tính được hiệu quả cụ thể mà các dịch vụ văn phòng, hành chính đã mang lại cho cơ quan mình. 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, doanh nghiệp 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, công sở, 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 bị thay thế và nhiều người cũng không có ý thức học tập để làm công việc tốt hơn. Các quan niệm như vậy cần phải được khắc phục để làm cho hoạt động của bộ máy nhà nước có thể tốt hơn, hiệu quả hơn.

Cần chú ý 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, . . . 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, ở đây cần phải làm sáng tỏ nhiều vấn đề cụ thể đề chỉ ra các khả năng khác nhau của việc vận dụng kỹ thuật và nghiệp vụ hành chính nói chung.

2. Đặc điểm của kỹ thuật điều hành công sở trong giai đoạn hiện nay.

2.1. Kỹ thuật điều hành không ngừng được đổi mới và hiện đại hoá

nhằm đáp ứng nhu cầu xử lý thông tin

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 siêu lộ thông tin với tốc độ bão táp và 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 nối 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.

Sự bùng nổ thông tin ngày nay đang tác động mạnh mẽ đến nhiều phương diện trong quản lý nhà nước, đặc biệt là kỹ thuật điều hành. Nó làm cho người quản lý thấy thoải mái vì có thể biết nhiều thứ hơn nhưng cũng làm cho họ lúng túng nếu không có một kỹ năng xử lý tốt. Trước một khối lượng thông tin khổng lồ, nếu không xử lý kịp, họ có thể gặp những khó khăn triền miên, thậm chí có thể mất phương hướng.

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 21 thế kỷ hiện nay. Sự gia tăng các dòng thông tin và tính đa dạng của chúng đòi hỏi phải có những thay đổi trong hoạt động của các cơ quan, 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 nhanh bấy nhiêu. Cùng với điều đó là yêu cầu hoàn thiện không ngừng các kỹ thuật và công nghệ xử lý.

2.2. Kỹ thuật điều hành ngày càng góp phần cung cấp dịch vụ hành chính cho người dân và phục vụ cho quản lý nhà nước.

Có thể thấy rõ rằng, ngày nay nhịp điệu cuộc sống diễn ra rất nhanh và rất sôi động. Nền hành chính cai quản đang dần dần được bổ sung bằng sự phục vụ người dân, theo yêu cầu của người dân.

Trình độ dân trí càng cao, giao lưu càng mở rộng 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. Nền hành chính không thoả mãn các yêu cầu của dân thì sẽ gặp sự phản ứng gay gắt hơn.

Thay đổi một hình thức phục vụ 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,... xét cho cùng là kỹ thuật hành chính trong giao tiếp nhân sự, 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 phát triển.

2.3.Kỹ thuật điều hành đang có xu hướng tăng cường áp dụng các phương tiện kỹ thuật và phương pháp điều hành mới.

Do sự phát triển nhanh 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, 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 có 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 thì năng suất làm việc tăng lên, 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, sức cạnh tranh bị giảm sút rõ rệt.

Các thiết bị kỹ thuật được áp dụng trong hoạt động quản lý hành chính, văn phòng ngày nay rất đa dạng. Ngoài ra, các công cụ truyền thống như: bàn, ghế, tủ, cặp hồ sơ,... đến các máy móc như máy kiểm tra công văn, máy đóng sổ, máy đánh số tài liệu,... 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 ghim được các giấy tờ trên đó,... 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, chúng ta sẽ có dịp phân tích kỹ hơn vấn đề đang nói đến ở đây.

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 nhẹ nhàng hơn và hiệu quả hơn. Đến một lúc nào đó, do sự tăng trưởng của nền kinh tế, các lực lượng cạnh tranh ngày càng mạnh, sự tăng lên không ngừng của xu thế hoà 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 micro, nhưng trước hàng ngàn người thì điều đó là không thể. Muốn hàng ngàn người nghe được rõ ràng cùng một lúc thì phải có thiết bị kỹ thuật thích hợp hỗ trợ.

2.4.Kỹ thuật điều hành trong nền hành chính hiện đại không tách rời truyền thống dân tộc, đặc biệt là truyền thống văn hoá.

Do mỗi dân tộc đều có những đặc điểm về văn hoá, lịch sử của riêng

mình với những giá trị truyền thống có tính đặc thù, 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.

Tuy vậy, 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 việc sử dụng nguồn nhân lực mới vì công việc chung, thì quan niệm “một người làm quan cả họ được nhờ” cần phải được xem xét kỹ lưỡng. Không thể dùng họ hàng, bản quán để củng cố quyền lực trong hoạt động công vụ của nền hành chính hiện đại, tiên bộ.

3. Những nội dung cơ bản của kỹ thuật điều hành công sở

3.1. Thiết kế và phân tích công việc trong các công sở

Trong kỹ thuật điều hành, việc thiết kế và phân tích công việc có 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 nếu việc thiết kế công việc tùy tiện. Quá trình thiết kế và phân tích công việc gồm một số bước sau:

Trong kỹ thuật điều hành, việc thiết kế và phân tích công việc có vai trò và vị trí 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 đưa ra các quyết định hành chính chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng không tốt nếu việc thiết kế công việc tùy tiện. Quá trình thiết kế và phân tích công việc gồm một số bước sau:

3.1.1. Thiết kế công việc

3.1.1.1. Khái niệm thiết kế công việc

Có nhiều cách hiểu về *thiết kế công việc*. Dưới đây là một số khái niệm thường được sử dụng:

-Thiết kế công việc 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.

-Thiết kế công việc là quá trình kết hợp các phần việc rời rạc lại với nhau để hợp thành một công việc trọn vẹn nhằm giao cho một cá nhân hay nhân viên thực hiện. Nói cách khác, thiết kế công việc là quá trình xác định các công việc cụ thể cần hoàn thành và phương pháp được sử dụng để hoàn thành công việc, cũng như mối quan hệ của công việc đó với các công việc khác trong tổ chức.

3.1.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến thiết kế công việc

○ Tính thông lệ của công việc:

Tính thông lệ của công việc được thể hiện ở mức độ xuất hiện các công việc.

✓ Một công việc được gọi là có tính thông lệ cao khi công việc đó có xu hướng xuất hiện thường xuyên, ổn định trong một khoảng thời gian dài.

✓ Một công việc được gọi là tính thông lệ thấp khi mà nó xuất hiện không có quy luật, bất thường, mức độ xuất hiện không thường xuyên, không ổn định.

○ Dòng công việc

Dòng công việc trong tổ chức thường chịu ảnh hưởng bởi tính chất, bản chất của từng công việc. Từ bản chất của công việc sẽ gợi hướng cho nhà quản lý xây dựng một tiến trình tác nghiệp hiệu quả. Sau khi trình tự được phân định, sự cân đối giữa các công việc sẽ được thiết lập.

○ Khả năng của cán bộ, người lao động.

Khả năng của người lao động là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến thiết kế công việc.

- Tính chất của môi trường

Cơ quan được xem là một hệ thống hoạt động trong môi trường của nó. Kết quả hoạt động của cơ quan, đơn vị tác động tới môi trường thông qua đầu ra (các quyết định quản lý), môi trường tác động đến cơ quan, đơn vị trên nhiều phương diện. Khi môi trường thay đổi, trạng thái cân bằng, ổn định của cơ quan, đơn vị cũng bị ảnh hưởng ít nhiều, nên cơ quan, đơn vị phải có những phản ứng thích hợp trước sự thay đổi của môi trường. Do vậy, việc thiết kế công việc cũng cần phải phù hợp với trạng thái vận động biến đổi của môi trường.

3.1.1.3. Các yêu cầu đối với nhiệm vụ thiết kế công việc.

-Phù hợp với mục tiêu của công sở và của từng đơn vị thực hiện công việc được đề ra. Mỗi công sở có mục tiêu hoạt động chung, trong đó các đơn vị được xác định những mục tiêu cụ thể. Thiết kế công việc phải nhằm thực hiện mục tiêu đó.

Ví dụ: Mục tiêu chung của các Văn phòng Ủy ban Nhân dân các cấp 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 nhau với các công việc của các bộ phận chuyên môn giúp việc. Ủy ban Nhân dân theo dõi các lĩnh vực. 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. Tuy vậy, 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 để có những việc gì phải làm và yêu cầu đối với mỗi công

việc đó là gì? Nếu công việc không được quy định rõ ràng thì nhiệm vụ đặt ra sẽ không thể hoàn thành được tốt, không thể kiểm tra được mức độ hoàn thành của công việc. Ngoài ra, phải tính toán đến khả năng hoàn thành công các công việc cụ thể đó về thời gian cũng như về yêu cầu chất lượng.

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

- + Ý nghĩa của công việc;
- + Ý nghĩa của chuyên môn;
- + 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 những công việc quá phức tạp, quá sức cán bộ, công chức thuộc quyền nhưng cũng không nên đơn giản quá. Ở đây, liên quan đến cả việc quy định thời gian hợp lý và cách thức giải quyết công việc. Có những công việc phải quy định cách thức cụ thể nhưng cũng có những công việc chỉ quy định những vấn đề tổng thể để cho người thực hiện phát huy khả năng sáng tạo.

-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.

-Có khả năng kiểm tra việc thi hành 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. 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 nhận các thông tin phản hồi, các biện 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 đến

hiệu quả công việc.

3.1.1.4. 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:

a) Các phương pháp thiết kế công việc cá nhân

❖ *Chuyên môn hóa công việc*

○ Nội dung của phương pháp

Đây là kiểu thiết kế công việc dựa trên cơ sở phân tích công việc thành các động tác, thao tác, bước công việc, sau đó giao cho mỗi cá nhân. Mỗi cá nhân sẽ chỉ chuyên thực hiện một bước công việc hoặc một vài thao tác nào đó với quy trình thực hiện công việc đã được xây dựng một cách tối ưu.

Bản chất của kiểu thiết kế công việc này là chia nhỏ công việc, giao cho mỗi cá nhân ít việc nhưng khối lượng cho mỗi phần việc tăng lên.

○ Ưu điểm

✓ Chuyên môn hóa công việc nhằm giảm phạm vi công việc phân chia thời gian để hoàn thành công việc.

✓ Chuyên môn hóa nhằm tiết kiệm thời gian, cần ít đầu tư và cho phép người lao động học việc nhanh chóng.

✓ Chi phí đào tạo thấp, vì người lao động chỉ cần thạo một hoặc một số công việc theo bộ phận.

○ Nhược điểm: Do người lao động chuyên làm một công việc dẫn đến sự nhàm chán và làm việc một cách máy móc, không tạo được sự hứng thú trong công việc.

❖ *Luân chuyển công việc*

Về nguyên tắc, mỗi người lao động được thiết kế theo hướng chuyên môn hóa, song sự chuyên môn hóa chỉ áp dụng cho công việc trong khi người

lao động lại thay đổi như chuyển chỗ làm việc theo một quy trình nhất định. Thông thường một nhân viên làm việc ở một vị trí công việc không quá 2-3 năm, còn nhà quản lý khoảng 4-5 năm sẽ được chuyển đổi vị trí công tác.

- Ưu điểm:

- ✓ Làm giảm sự căng thẳng, nhàm chán, cải thiện chất lượng cuộc sống cho người lao động, do đó tạo được sự hứng thú trong công việc.

- ✓ Tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ nghề nghiệp một cách toàn diện nên tạo điều kiện cho cơ quan có thể linh hoạt sử dụng lao động trong tương lai.

- Hạn chế

- ✓ Dễ làm rối loạn do trong giai đoạn đầu người lao động chưa bắt nhịp kịp thời với công việc.

- ✓ Phức tạp việc kiểm soát, tổ chức.

- ✓ Đòi hỏi đào tạo nhiều.

- ❖ *Mở rộng công việc*

- Nội dung của phương pháp

Đây là kiểu thiết kế công việc dựa trên việc mở rộng phạm vi thực hiện công việc của nhân viên bằng cách tăng thêm việc và giảm khối lượng công việc trong mỗi phần việc.

Mở rộng công việc bằng cách nhóm những phần việc tương tự chính hoặc những phần việc mà sử dụng công cụ như nhau lại với nhau.

Kiểu thiết kế công việc này là kết quả của quá trình phát triển nhanh chóng của trình độ sản xuất xã hội và do sự biến đổi không ngừng của môi trường hoạt động. Tất cả những điều này làm cho tính thông lệ hóa giảm xuống. Mặt khác, trình độ lao động của người lao động tăng lên, họ có khả năng đảm nhận nhiều công việc khác nhau cùng lúc. Do đó, việc thiết kế công việc theo hướng mở rộng công việc là cách thiết kế hợp lý nhằm đảm bảo thích ứng tốt với sự thay đổi. Đồng thời khai thác triệt để năng lực lao động của cán bộ, nhân viên.

- Ưu điểm

✓ Thỏa mãn người lao động tốt hơn, tạo ra tính hấp dẫn trong công việc.

✓ Tính linh hoạt và động cơ cao, nhanh chóng thích ứng với sự chuyển biến của môi trường.

○ Hạn chế

✓ Sử dụng thời gian và nguồn lực kém hiệu quả

✓ Bị chỉ trích do việc tăng số lượng công việc gây nhầm lẫn cho người khác.

❖ *Làm phong phú hóa công việc*

○ Nội dung phương pháp

Là phương thức thiết kế công việc bằng cách mở rộng công việc theo chiều sâu. Gia tăng thêm nhiệm vụ và quyền hạn theo chiều sâu cho nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được quyền quyết định nhiều hơn trong công việc của họ, đồng thời tăng mức độ tự chịu trách nhiệm một cách tương ứng.

○ Nguyên tắc: Khi tiến hành phong phú hóa công việc cần tuân theo 5 nguyên tắc sau:

✓ Gia tăng những đòi hỏi về công việc: Công việc nên thay đổi trong cách thức và gia tăng mức độ khó khăn và trách nhiệm.

✓ Gia tăng trách nhiệm giải trình của nhân viên: Cho phép phân chia nhiều quyền hành trong thực hiện công việc, gia tăng sự kiểm soát cá nhân trong khi trách nhiệm cuối cùng vẫn thuộc về người quản lý.

✓ Tạo thời gian biểu làm việc tự do và hợp lý: Trong điều kiện và giới hạn cho phép, những cá nhân cũng có thể thực hiện công việc theo thời gian biểu của riêng mình.

✓ Cung cấp thông tin phản hồi: Tốt hơn là nhân viên báo cáo trực tiếp tình hình thực hiện công việc một cách thường xuyên tới người quản lý.

✓ Cung cấp những kinh nghiệm mới: Trong điều kiện hoàn cảnh, vị trí làm việc nên bao gồm cả những kinh nghiệm mới và tạo sự phát triển cá nhân.

✓ Phong phú hóa công việc vẫn dựa trên nền tảng của chuyên môn hóa những có sự cải tiến cơ bản bằng cách giao cho nhân viên nhiều quyền quyết định hơn trong công việc của mình. Qua đó làm phong phú hóa công việc của họ, tăng nhiệt tình lao động, giảm nhàm chán và căng thẳng.

- Ưu điểm

- ✓ Đảm bảo chuyên môn hóa theo từng công việc.

- ✓ Tính linh hoạt cao nên tạo khả năng thích nghi tốt.

- ✓ Phát huy cao độ khả năng làm việc của nhân viên trên cơ sở phát huy tính chủ động, sáng tạo.

- Hạn chế

- ✓ Các nguồn lực bị chia nhỏ nên giảm lợi thế về quy mô

- ✓ Khả năng kiểm soát hệ thống giảm.

- Phương pháp thiết kế công việc theo Modul

Theo phương pháp thiết kế mới này, nhà quản lý cần nghiên cứu kỹ về các công việc phải thực hiện, sau đó phân chia thành các phần việc nhỏ, đảm bảo sao cho mỗi phần việc như vật có thể được một người lao động hoàn thành mà không tốn nhiều thời gian. Các phần việc phân chia phải mang tính đồng nhất. Sau đó, nhà quản lý cho phép người lao động được lựa chọn phần việc theo khả năng sở trường của mình. Nếu có những phần việc nhàm chán hoặc khó khăn không ai thích thì nhà quản lý sẽ tiến hành chia đều cho mọi người.

- Ưu điểm

- ✓ Tính linh hoạt và cơ động cao, thỏa mãn cơ bản của nhân viên, bình đẳng.

- ✓ Luân chuyển công việc nhanh

- Hạn chế

- ✓ Đòi hỏi trình độ chuyên môn của nhân viên và ý thức lao động cao.

- ✓ Trình độ tổ chức quản lý phải rất cao mới có thể thực hiện được.

c) Phương pháp thiết kế công việc theo nhóm

Đây là kiểu thiết kế công việc hiện đại và được đánh giá là xu hướng của nhiều tổ chức trên thế giới. Nó phù hợp với xu thế gia tăng khả năng lao động hợp tác lao động trong điều kiện phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật.

Thiết kế công việc theo nhóm mà khi đề ra đòi hỏi phải có một tập thể cùng nhau tham gia thực hiện công việc, nhưng mỗi người trong nhóm chỉ thực hiện một phần công việc.

Ví dụ: Việc đăng ký hộ tịch cho trẻ sơ sinh. Có thể tổ chức một trung tâm thực hiện công việc này, sẽ 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 khi tất cả các nhóm bác sĩ đã hoàn tất công việc.

Sau đây là các phương pháp thiết kế công việc theo nhóm thông dụng ở các quốc gia phát triển.

❖ *Nhóm lao động hội nhập*

Áp dụng cho các công việc đòi hỏi sự hợp tác ở cấp nhóm. Nhóm được tổ chức bao gồm nhiều chuyên môn khác nhau để có khả năng thực hiện một khối lượng công việc hoàn chỉnh nhất. Đứng đầu mỗi nhóm là nhóm trưởng, có nhiệm vụ điều khiển sự phối hợp hoạt động chung của cả nhóm. Nhóm được giao quyền lực rất lớn từ công việc đến lựa chọn nhân sự và trả lương làm việc.

❖ *Nhóm lao động tự quản*

Đây là kiểu tổ chức lao động bằng cách làm phong phú hóa công việc theo chiều sâu. Các nhóm lao động hỗn hợp được giao cho các mục tiêu phải thực hiện trong những khoảng thời gian nhất định với mức chi phí cho trước, nhóm có trách nhiệm tự xác định các nhiệm vụ phải làm và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ đó. Nhóm được giao toàn quyền quyết định mọi vấn đề quản lý để thực hiện một mục tiêu đặt ra.

Đặc điểm của nhóm này là không có người phụ trách chung, mọi công việc sẽ do tất cả mọi thành viên của nhóm cùng thảo luận, quyết định.

❖ *Nhóm chất lượng.*

Đây là một hình thức nhóm tiên phong (xung kích, đặc nhiệm) thu hút những người tình nguyện, được đào tạo kỹ để khắc phục các nhiệm vụ đặc biệt quan trọng, khó khăn khi cần thiết.

Nhóm chất lượng không phải là một cấu trúc ổn định mà nó chỉ được hình thành khi có nhu cầu, lúc đó các thành viên của nhóm liên quan đến vấn đề cần giải quyết sẽ được triệu tập để tham gia giải quyết vấn đề. Khi công việc hoàn thành, nhóm tự giải tán, các thành viên trở về làm việc tại bộ phận trước đây của mình.

Nhóm này chủ yếu hoạt động ngoài giờ, các thành viên của nhóm thường là tự nguyện (trong một số trường hợp có thể được chỉ định và lựa chọn) được cơ quan cấp kinh phí để hoạt động.

d) Thiết kế công việc hướng vào người lao động

Là kiểu thiết kế như một cầu nối giữa nhiệm vụ của cơ quan với sự thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Người lao động được khuyến khích tham gia vào việc thiết kế lại công việc của họ nhằm có lợi cho cả tổ chức và chính họ.

Người lao động có thể đề nghị sự thay đổi trong thiết kế công việc nhằm làm cho công việc của họ hấp dẫn và thỏa mãn hơn. Nhưng họ cũng phải chỉ ra cách thức tốt hơn trong việc đạt được mục tiêu của bộ phận mình tham gia. Với cách này, những đóng góp của mỗi thành viên đều được công nhận, hướng nỗ lực của họ vào việc hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.

Thiết kế công việc hiệu quả là tìm ra sự hòa hợp giữa tính hiệu quả và nhân tố hành vi. Yếu tố hiệu quả nhấn mạnh đến hiệu suất trong khi yếu tố hành vi lại quan tâm nhiều hơn đến người lao động. Vai trò của các chuyên gia nguồn nhân lực là phải tạo ra sự cân bằng giữa các yếu tố này. Khi công việc được chuyên môn hóa, nhà thiết kế công việc có thể đơn giản chúng bằng cách cắt giảm số lượng phần việc. Nếu công việc được đa dạng hóa (những kiểu thiết kế công việc kể trên ngoại trừ chuyên môn hóa) chúng phải được mở rộng làm phong phú.

g) 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;

3.1.2. Phân tích công việc

3.1.2.1. Khái niệm công việc và phân tích công việc

+ Công việc: được hiểu bao gồm một số thao tác nghiệp vụ cụ thể cần được hoàn thành nếu một tổ chức muốn đạt được các mục tiêu của mình.

Công việc có thể đòi hỏi một số tác nghiệp cụ thể do một người hoặc nhiều người tham gia thực hiện nhằm hoàn thành theo yêu cầu đặt ra của tổ chức đối với từng công việc cụ thể.

Trên cơ sở khái niệm công việc trên sẽ giúp chúng ta hiểu rõ thêm khái niệm phân tích công việc.

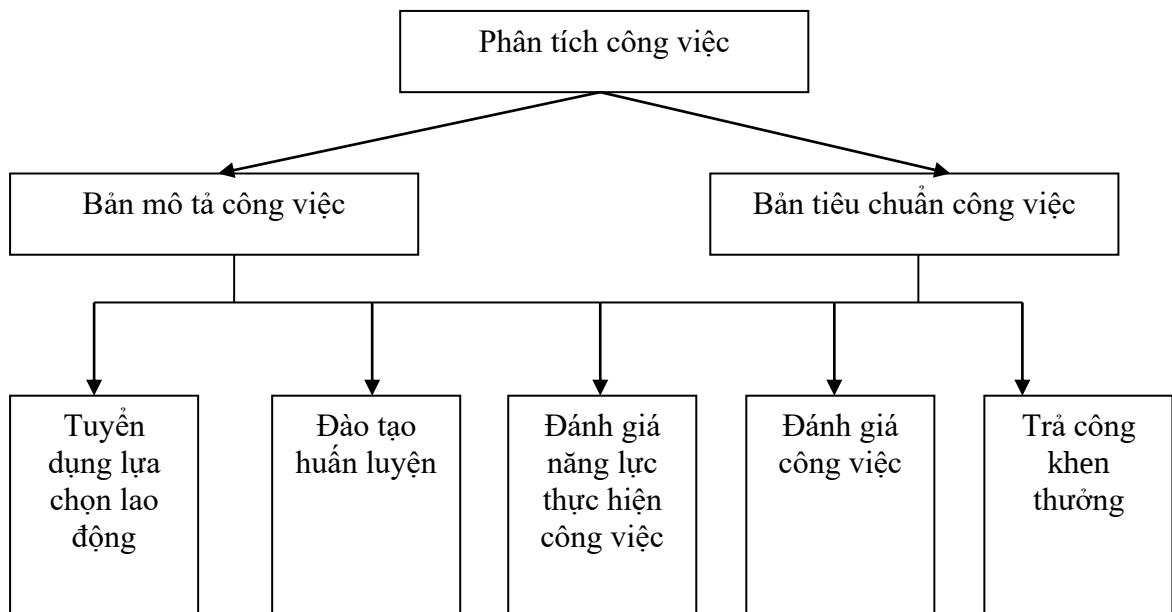
+ Phân tích công việc: Là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Cụ thể hơn phân tích công việc còn được hiểu là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng người lao động cần thiết phải có để thực hiện công việc 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.

3.1.2.2. Ý nghĩa của việc phân tích công việc

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, mức độ ưu tiên ra sao, thực hiện như thế nào và tại sao; các loại máy móc trang bị dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc; các mối quan hệ giữa các cấp quản lý, quan hệ giữa nhà quản lý với nhân viên và quan hệ đồng nghiệp trong thực hiện công việc. Phân tích công việc yếu kém, thiếu tính khoa học sẽ không tạo ra được sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong cơ quan cũng như không thể đánh giá chính xác yêu cầu của các công việc, do đó không thể tuyển dụng được đúng người lao động cho đúng công việc, không đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của người lao động và do đó không thể có chính sách đãi ngộ đúng, kịp thời kích thích, thúc đẩy người lao động.

Phân tích công việc là công cụ rất hữu hiệu giúp các cơ quan, tổ chức mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế nhằm nâng cao hiệu quả làm việc, quản lý trong tổ chức.



Hình 1. Phân tích công việc

- Phân tích công việc sẽ giúp cơ quan, đơn vị:
 - ✓ Đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp, điều động, chuyển chuyển và thăng thưởng lao động.

- ✓ Hạn chế những bất công bằng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của từng công việc.
- ✓ Tạo động lực, kích thích người lao động làm việc tích cực hơn qua việc sắp xếp các mức đãi ngộ, thăng thưởng.
- ✓ Tiết kiệm thời gian và sức lao động thông qua việc tiêu chuẩn hóa công việc, từ đó giúp nhà quản lý có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.
- ✓ Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.
- ✓ Tạo cơ sở để cấp quản lý và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

3.1.2.3. Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc

Quá trình phân tích công việc cần thu thập, phân tích và sắp xếp có hệ thống thông tin, đặc điểm và yêu cầu đối với một công việc cụ thể.

Cơ quan, tổ chức cần xây dựng được hai loại tài liệu cơ bản *bản mô tả công việc* và *bản tiêu chuẩn công việc*.

-Bản mô tả công việc: Là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp nhà quản lý và người lao động hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

-Bản tiêu chuẩn công việc: Là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp nhà quản lý và nhân viên hiểu được công việc cần người lao động như thế nào để thích hợp và thực hiện công việc tốt nhất.

Để có thể xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được chính xác, cần thu thập những loại thông tin sau đây:

-Thông tin về các yếu tố bên ngoài của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của cơ quan, tổ chức, chế độ lương bổng, khen thưởng, mức độ quan trọng của công việc trong cơ quan, tổ chức, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc, những rủi ro khó tránh.

-Thông tin về các hoạt động thực tế của người lao động tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc, cách thức phối hợp với đồng nghiệp, cách thức thu thập xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các trang thiết bị kỹ thuật.

-Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, mong muốn, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc.

-Thông tin về các loại phương tiện, máy móc, thiết bị kỹ thuật cho thực hiện công việc, số lượng, chất lượng, quy trình kỹ thuật và tính năng tác dụng, cách thức vận hành, bảo dưỡng, bảo quản...

-Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

3.1.2.4. Tiến trình thực hiện phân tích công việc

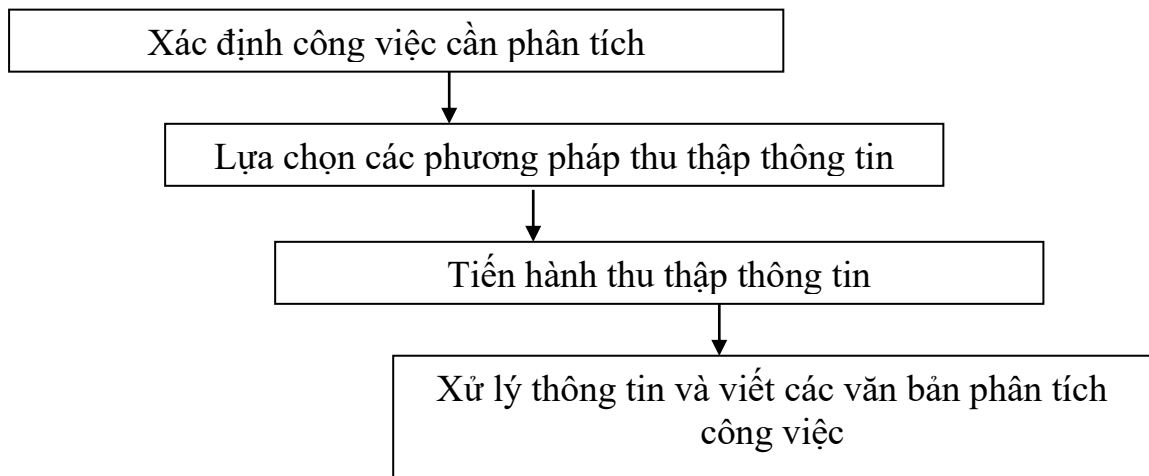
Tiến trình thực hiện phân tích công việc được thực hiện qua 4 bước: Xác định phạm vi phân tích công việc; chuẩn bị phân tích công việc; thu thập và phân tích dữ liệu; xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bước 1: Xác định phạm vi phân tích công việc

Danh mục công việc cần phân tích được xác định tùy thuộc vào mục đích và nhu cầu phân tích công việc của cơ quan. Thông thường, phân tích công việc được tiến hành trong bốn dịp sau:

- ✓ Khi tổ chức, đơn vị, cơ quan được thành lập và chương trình phân tích công việc được tiến hành lần đầu tiên.

- ✓ Khi tổ chức, đơn vị, cơ quan cần có thêm một số công việc mới.
- ✓ Khi các công việc phải thay đổi do việc đổi mới công nghệ, cải tiến quy trình kỹ thuật, đổi mới về phương pháp, thủ tục hoặc thay đổi, cải tổ hệ thống.
- ✓ Khi tổ chức tiến hành rà soát lại theo chu kỳ tất cả các công việc (thường là ba năm một lần)



Bước 2: Chuẩn bị phân tích công việc

- Xác định thông tin, dữ liệu cần thiết có liên quan.
- Xác định nguồn thông tin, dữ liệu.
- Lựa chọn phương pháp cụ thể để thu thập thông tin phân tích.

Bước 3: Thu thập và phân tích dữ liệu

- Thu thập các thông tin, dữ liệu cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của cơ quan, tổ chức và các bộ phận, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).
- Kiểm tra, xác minh độ tin cậy, tính chính xác của thông tin.
- Phân tích thông tin và xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.
- Báo cáo kết quả.

Bước 4: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

▪ Bản mô tả công việc

Do đặc thù về quy mô, trình độ và cách thức tổ chức của các cơ quan và do mục đích phân tích công việc khác nhau nên trong thực tế không có biểu mẫu thống nhất cho bản mô tả công việc.

Tuy nhiên, các bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung chủ yếu sau đây:

-Nhận diện công việc: Tên công việc và những thông tin giúp nhận diện công việc (cấp bậc công việc; cán bộ, nhân viên thực hiện công việc; cán bộ lãnh đạo, quản lý, giám sát thực hiện công việc; mức kinh phí chi trả cho cán bộ, nhân viên thực hiện công việc; người thực hiện và người phê duyệt bản mô tả công việc).

-Tóm tắt công việc: Mô tả tóm tắt mục đích và thực chất đó là công việc gì, mục đích công việc.

-Các hoạt động và mối quan hệ trong thực hiện công việc: Mô tả chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, thái độ của người lao động trong thực hiện, hoàn thành công việc; mô tả mối quan hệ, mức độ phụ thuộc trong thực hiện công việc, những tác động, tương tác của môi trường đến công việc.

-Điều kiện làm việc: Mô tả điều kiện thực hiện công việc, nơi làm việc và những tính chất liên quan khác của môi trường làm việc (thời gian làm việc, mức độ ổn định, an toàn của việc thực hiện công việc...).

-Thiết bị cho thực hiện công việc: Liệt kê những công cụ, thiết bị và những thông tin cần thiết để đảm bảo thực hiện công việc.

-Quyền hành của người thực hiện công việc: Mô tả giới hạn hay phạm vi quyền hạn trong các quyết định về các mặt như nhân sự, tài chính, thời gian giám sát, chỉ đạo nhân viên dưới quyền.

-Tiêu chuẩn trong đánh giá người thực hiện công việc: Người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn cụ thể như khối lượng công việc, chất lượng công việc (số lượng sản phẩm, doanh số, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm, mức độ thỏa mãn của xã hội...).

▪ Bản tiêu chuẩn công việc

Từ bản mô tả công việc, nhà quản lý sẽ tiến hành xây dựng bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với cán bộ, nhân viên thực hiện.

Những yếu tố chính trong bản tiêu chuẩn công việc:

-Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm làm việc, các kỹ năng có liên quan đến thực hiện công việc (sử dụng, vận hành thiết bị, máy móc...).

-Tuổi đời, giới tính, sức khỏe, điều kiện hoàn cảnh bản thân.

-Các đặc điểm cá nhân liên quan đến thực hiện công việc như: tính trung thực, sự chính xác, cẩn thận, tỉ mỉ, nhanh nhẹn, khả năng hòa đồng với đồng nghiệp.

3.1.2.5. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc.

▪ Phương pháp phỏng vấn

-Nội dung phương pháp

Thực hiện trực tiếp với từng cá nhân, với nhóm người lao động cùng thực hiện công việc hoặc với cán bộ phụ trách nhóm thực hiện công việc đó. Phương pháp thường được sử dụng khi mục đích phân tích công việc là xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của cán bộ, nhân viên, người lao động, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc.

-Ưu điểm của phương pháp

Phương pháp phỏng vấn cho phép phát hiện nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc. Đồng thời giúp cho nhà quản lý có thêm thông tin để giải thích các yêu cầu và chức năng công việc.

-Hạn chế của phương pháp

Hạn chế của phương pháp này là người được phỏng vấn có thể cung cấp thông tin sai lệch hoặc không muốn trả lời đầy đủ các câu hỏi phỏng vấn. Phương pháp này đòi hỏi người phỏng vấn thu thập thông tin phải tốn

nhiều thời gian làm việc trực tiếp với người lao động và thời gian sàng lọc thông tin phỏng vấn.

-Để nâng cao chất lượng thông tin phỏng vấn phân tích công việc, nên chú ý:

- Nghiên cứu công việc trước khi thực hiện phỏng vấn để có thể đưa ra những câu hỏi cần thiết, phù hợp.
- Chọn người thực hiện công việc có năng lực nhất và chọn người có khả năng mô tả quyền hạn, trách nhiệm, cách thức thực hiện công việc tốt nhất.
- Thiết lập mối quan hệ thân mật, tự nhiên với người được phỏng vấn và giải thích cho họ rõ ràng về mục đích của phỏng vấn.
- Những câu hỏi đưa ra cần rõ ràng mang gợi ý để người được phỏng vấn có thể dễ trả lời và thỏa đáng câu hỏi đã nêu.
- Cơ cấu thông tin cần thu thập phải hợp lý để khi tiến hành phỏng vấn không bỏ sót những thông tin quan trọng.
- Kiểm tra lại tính chính xác của các thông tin với người được phỏng vấn.

▪ Phương pháp bản câu hỏi

-Nội dung phương pháp

Là phương pháp hiệu quả để thu thập thông tin phân tích công việc. Thông qua việc liệt kê những câu hỏi được nghiên cứu và chuẩn bị kỹ lưỡng, bản hỏi sẽ được đưa tới đối tượng để điền vào các câu trả lời. Tổng kết các câu trả lời của cán bộ, nhân viên, người lao động, cán bộ phân tích sẽ có được những thông tin cơ bản, đặc trưng về các công việc thực hiện trong cơ quan.

-Ưu điểm

Nhìn chung, phương pháp bản câu hỏi cung cấp thông tin nhanh chóng, tiết kiệm thời gian khi tiến hành thu thập thông tin qua kết quả trả lời các câu hỏi, phương pháp này tiến hành khá đơn giản, thuận tiện cho cả người tiến hành và người trả lời câu hỏi so với hình thức phỏng vấn trực tiếp.

-Những vấn đề cần lưu ý để nâng cao chất lượng thông tin thu thập qua bản câu hỏi:

- Cấu trúc các câu hỏi: Nội dung các câu hỏi cần hướng vào chức năng, nhiệm vụ chính, các tác nghiệp mà người lao động phải thực hiện thêm tại nơi làm việc. Tuy nhiên, các câu hỏi cần bám sát trọng tâm vấn đề phải nghiên cứu và bản câu hỏi nên ngắn gọn.
- Cách thức đặt câu hỏi: Các câu hỏi cần thiết kế đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời và có thể trả lời ngắn gọn. Bên cạnh đó cần có những câu hỏi “đóng” hay “mở” tùy theo đối tượng và công việc cần phân tích.
- Nơi tiến hành: Nên cho cán bộ, nhân viên, người lao động thực hiện bản câu hỏi tại nơi làm việc, tránh để cán bộ, nhân viên, người lao động thực hiện ở nhà hoặc bên ngoài cơ quan, nhằm đảm bảo không kéo dài thêm thời gian, tăng sự tập trung và tính chính xác khi trả lời các câu hỏi.

▪ Phương pháp quan sát tại chỗ

-Nội dung của phương pháp

Quan sát tại nơi làm việc là phương pháp khá phổ biến, cho phép nhà quản lý khi tiến hành phân tích công việc có thể xác định được đầy đủ và chi tiết về thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của các nhiệm vụ, trách nhiệm khi thực hiện các công việc khác nhau, các thông tin về điều kiện làm việc, trang thiết bị kỹ thuật, máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc mà hiệu quả thực hiện công việc.

-Ưu điểm

Phương pháp này được sử dụng nhiều đối với những công việc có thể định lượng, có thể đo lường, dễ xác định, quan sát thấy, những công việc không mang tính chất tình huống.

-Nhược điểm

Phương pháp quan sát có thể cung cấp các thông tin thiếu chính xác do hội chứng Hawthorne (khi biết mình đang được quan sát, người lao động có thể làm việc với cách thức, thái độ, kết quả khác với khi thực hiện công việc

trong những lúc bình thường), điều này thể hiện rõ nét nhân khi cán bộ phân tích vừa quan sát, vừa phỏng vấn người lao động thực hiện công việc.

-Để nâng cao chất lượng thu thập thông tin, nên áp dụng:

- Quan sát kết hợp với phương tiện kỹ thuật hỗ trợ (camera ghi hình, máy đo tần suất, đồng hồ tính thời gian).
- Quan sát theo chu kỳ của công việc hoàn chỉnh. Cần chú ý tới chu kỳ của công việc, thời gian cần thiết để hoàn thành công việc.
- Trao đổi trực tiếp với các nhân viên thực hiện công việc để tìm hiểu những điều chưa rõ hoặc bổ sung những điều bỏ sót trong quá trình quan sát.

3.2. Phân công công việc

Dựa vào bộ máy tổ chức của cơ quan 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 cơ quan nhất định. Tuy nhiên, để phân công công việc được chính xác, phù hợp với đặc điểm hoạt động của từng cơ quan, 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 là chúng ta 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 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 xoá 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.

3.2.1. 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.

3.2.1.1. Phân công theo vị trí pháp lý và thẩm quyền của cơ quan, đơn vị

Khi vị trí pháp lý và thẩm quyền khác nhau thì đặc điểm hoạt động và các nhiệm vụ được giao cũng được phân biệt. Ví dụ: Việc phân công công việc trong cơ quan Bộ không giống với ở Ủy ban nhân dân và cũng khác với ở Sở. Trong trường học, sự phân công của cấp quản lý trường khác với sự phân công tại một khoa v... Có thể có một nhóm cán bộ được phân công để

theo dõi hoạt động của các Trường Đại học thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo, 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. Ở Phòng Giáo dục cấp 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.

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

Sự phân công này 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.

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 cùng 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 chí 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. Trong trường hợp này có thể phải tăng cường sự hỗ trợ kỹ thuật cần thiết.

3.2.1.3. 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 bộ máy 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 vụ 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,

3.2.2. Những nguyên tắc phân công công việc

Theo kinh nghiệm của các nước phát triển và dựa trên những nguyên tắc chung, có thể phân chia công việc theo nhiều kiểu. Các nguyên tắc có thể làm chỗ dựa để phân công là:

- + Nguyên tắc ấn định điều kiện cho chức năng nhiệm vụ

Yêu cầu đặt ra là phải có đủ điều kiện làm việc, tránh theo ý chủ quan. Nguyên tắc đảm bảo công việc cụ thể phải có những phương tiện để giải quyết, đó là những điều kiện về vị trí của công sở, về con người và những cơ sở về pháp lý, thẩm quyền để giải quyết công việc một cách hiệu quả nhất. Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của mỗi cơ quan, công sở để ấn định điều kiện làm việc mà phân công hợp lý.

Một trong những vấn đề quan trọng của nguyên tắc này là dựa vào chức năng, điều kiện làm việc mà phân công công việc, tránh tình trạng vì tình cảm mà phân cho những dự án quan trọng để rồi gây thất thoát cho nhà nước.

Ngoài ra, cũng không thể dựa vào những phán đoán chủ quan mà cho rằng người này làm được việc hay không để giao nhiệm vụ khi không có cơ sở thực tế.

Nguyên tắc này đảm bảo giao việc đúng người và đảm bảo cho sự thành công của công việc.

- + Nguyên tắc dụng nhân như dụng mộc

Phân công công việc chú ý trước hết kinh nghiệm và năng lực của từng cá nhân và tổ chức.

Dựa vào hai yếu tố đó sẽ biết được người nào có khả năng đảm nhận những công việc nào và sắp xếp, lựa chọn, phân bổ và biên chế họ vào vị trí thích hợp sau khi tuyển. Kinh nghiệm và năng lực luôn được đề cao và là cơ sở quan trọng để nhà quản lý phân giao nhiệm vụ cho họ.

Ngoài ra, còn phải quan tâm tới lòng nhiệt tình và hăng say của cá nhân đối với công việc. Nếu có tài mà không có lòng nhiệt thành sẽ không có hiệu quả.

Khuyến khích công chức làm việc, kích thích họ làm việc hăng say nhiệt tình bằng những chính sách khen thưởng, ...

+ Nguyên tắc phân chia tính chất nghiệp vụ có tính chất đồng nhất

Nội dung của nguyên tắc này là công việc cùng chủng loại được giao cho một cấp đơn vị quản lý và thực hiện đồng thời giao cho từng cá nhân theo chỉ định cụ thể. Nguyên tắc này giúp các cơ quan tổ chức tập trung vào giải quyết những công việc giống nhau và tạo sự đồng nhất cần thiết, tăng hiệu quả giải quyết công việc.

Đây là một nghệ thuật trong quản lý, biết sắp xếp công việc phù hợp và giao nhiệm vụ một cách đồng nhất. Phân công theo nguyên tắc này sẽ giúp người được giao nhiệm vụ chủ động trong giải quyết công việc, và họ có thể dùng kinh nghiệm của mình để làm việc một cách nhanh chóng.

+ Nguyên tắc cân bằng về chức năng nhiệm vụ

Nguyên tắc này đòi hỏi số lượng và chất lượng công việc phải được phân phát một cách chính xác, công bằng và thích hợp. Mỗi vị trí khác nhau trong một cơ quan sẽ được giao những công việc khác nhau. Ví dụ, người trưởng phòng làm công tác quản lý và lý các công văn trong phòng sẽ có nhân viên chịu trách nhiệm đánh máy văn bản, ... rõ ràng việc ký các công văn không thể giao cho nhân viên đánh máy và việc đánh máy không thể để trưởng phòng làm.

Việc phân chia công việc không được chồng chéo lên nhau bởi vì sẽ rất khó thực hiện và khi có vấn đề sai phạm thì không biết quy trách nhiệm cụ thể cho ai. Đồng thời cũng sẽ đảm bảo mọi nhân viên đều được giao nhiệm vụ theo từng công đoạn, công việc cần thiết được phân phối tới mọi nhân viên.

+ Nguyên tắc tạo sự ổn định, tránh lãng phí

Khi phân công công việc phải có sự ổn định cần thiết, không thay đổi để nhân viên không bị bị động khi giải quyết công việc.

Tiết kiệm tránh lãng phí trong quá trình phân công công việc, sử dụng một cách có hiệu quả nhân lực và vật lực.

*Trong các nguyên tắc trên, nhà lãnh đạo thường quan tâm tới nguyên tắc “dụng nhân như dụng mộc”

Dụng nhân như dụng mộc có nghĩa là: sử dụng con người như sử dụng một cái cây, dựa vào số năm, độ lớn và sự chắc chắn, . .

Gỗ có nhiều loại, có loại gỗ mềm loại cứng, có lừng loại vân, loại gỗ thẳng, gỗ cong, Người thợ mộc giỏi là người biết sử dụng các loại gỗ cho phù hợp với mục đích của mình, chẳng hạn như gỗ quý như lim, cẩm lai thì dùng làm bàn ghế, tủ giường, ... gỗ cảnh ngọn thì dùng làm củi, gỗ có hoa văn thì dùng làm các tác phẩm nghệ thuật. “Dụng nhân như dụng mộc” có hàm ý là không có người nào vô dụng, sử dụng đúng người đúng việc thì sẽ tạo ra hiệu quả cao.

Thứ nhất, đây là nguyên tắc cơ bản nhất mà các cơ quan, tổ chức và các nhà quản lý áp dụng khi phân công công việc. Bất cứ khi nào và việc gì thì năng lực luôn là yếu tố được đặt lên hàng đầu. Phân công công việc dựa vào năng lực và kinh nghiệm có những lợi thế sau:

Một là, trong bất cứ hoạt động nào thì kinh nghiệm và năng lực đảm bảo tới 80% sự thành công trong giải quyết công việc. Bởi vậy, khi chọn người vào làm việc, cùng bằng cấp thì các nhà quản lý luôn ưu tiên kinh nghiệm. Kinh nghiệm vốn là áp dụng những cái đã làm trước đó để giải quyết công việc hiện tại, còn năng lực vốn là khả năng vốn có và qua học hỏi của bản thân trong ngành nghề mà người ta hướng tới.

Hai là, dựa vào năng lực và kinh nghiệm nhà quản lý sẽ sắp xếp họ vào

những vị trí phù hợp với tài năng và sở trường của họ để họ thấy thỏa mãn và từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

Thứ ba, từ cổ chí kim, các nhà lãnh đạo tài ba rất coi trọng cách dùng người và coi đó là chìa khóa dẫn tới mọi sự thành công. Tuy nhiên, để khai thác được hết khả năng tiềm ẩn của con người không hề đơn giản, bởi thế các nhà lãnh đạo phải tìm ra rất nhiều phương cách. Hiện nay, ở cơ quan hành chính đang xảy ra hiện tượng chảy máu chất xám, đây cũng là vấn đề báo động cho việc sử dụng người ở các cơ quan này.

Thứ tư, bằng việc khuyến khích, kích thích họ là việc thì công việc sẽ giải quyết một cách nhanh chóng mà hiệu quả cao.

3.2.3. Các kiểu phân công công việc

Từ những kinh nghiệm chung và thực tế hoạt động của các cơ quan, công sở, có thể nêu lên một số kiểu phân công công việc như sau:

3.2.3.1. Phân công theo chuyên môn hoá

Trên một mức độ cần thiết, chuyên môn hoá 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 năng suất lao động. Tuy nhiên, việc chuyên môn hoá cán bộ không có nghĩa là cán bộ không cần hiểu biết rộng. Trái lại, muốn chuyên môn hoá tốt thì phải hiểu biết rộng. Quá nhấn mạnh một chiều việc chuyên môn hoá sẽ dẫn tới sự phiến diện. Nhưng nếu bỏ qua chuyên môn mà phân công tùy tiện thì công việc sẽ có nhiều khả năng không hoàn thành và có chất lượng 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 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. ít 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 hoá là điều có tính bắt buộc để tổ chức công việc và phân công cán bộ.

Trong thời đại khoa học, kỹ thuật phát triển như vũ bão hiện nay thì chuyên môn hoá 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 hoá 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, kỹ thuật phát triển cao, thì tính “chuyên môn” của cán bộ sẽ mang lại hiệu quả lớn.

3.2.3.2. 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 đã cũ, là cán bộ được phân công chỉ chịu trách nhiệm 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 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.

3.2.3.3. 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.... 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, . . .

Cần lưu ý rằng việc phân công trong bộ máy quản lý của ta hiện nay còn nhiều điều chưa hợp lý, chòng 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.

3.2.3.4. Phân công theo các nhóm nhằm tạo sự thăng bằng trong cơ quan, công sở

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 phụ 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 phụ 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 đảm bảo 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 đảm bảo 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 phụ 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 khoẻ giới tính... 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.

3.3. Tổ chức điều hành công việc

3.3.1. 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 hoá, 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 đảm bảo cho các cán bộ, công chức thuộc quyền thực hiện tốt nhất các công việc được giao để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Họ phải được tiếp nhận chính xác

và triển khai kịp thời, thống nhất trong sự hợp tác chặt chẽ 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 như thế nào để thấy được rằng 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 hiệu quả cao nhất.

3.3.2. Nguyên tắc điều hành

Có nhiều phương pháp khác nhau có thể áp dụng để thực hiện việc điều hành, nhưng đều tuân theo những nguyên tắc chung. đó là:

3.3.2.1. Mệnh lệnh điều hành phải thống nhất, phù hợp với thực tế và được truyền đạt kịp thời, chính xác

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. 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 là theo các quy chế do luật pháp xác định cho người lãnh đạo, quản lý hoặc là 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 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) 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.

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 có phù hợp hay không.

Ngoài ra, cần chú ý đến hình thức ra mệnh lệnh sao cho thích hợp. Có mệnh lệnh chỉ cần truyền đạt bằng lời nói, đó là trường hợp khi truyền đạt cho cấp dưới những nội dung đơn giản, khi giải thích những vấn đề chi tiết của một mệnh lệnh để cấp dưới hiểu một cách triệt để; hoặc trong những trường hợp khẩn cấp hay để trực tiếp động viên cấp dưới... Tuy nhiên, trong 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 bảo đảm 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, cần có sự phản hồi khi mệnh lệnh đã được tiếp nhận. 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.

Nhìn chung, một mệnh lệnh tối thiểu cần phải có những 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.

3.3.2.2. Phải bảo đảm sự hài hoà 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 CŨIỈỂ dễ dàng thống nhất, cho nên thực hiện nguyên tắc này không đơn giản. VÌ VẬY, 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. Đồng thời, khi thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu đề ra, cấp dưới 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.

3.3.2.3. 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 cầu kỳ 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. Cần chú ý đơn giản hoá thủ tục điều hành.

3.3.2.4. 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 thống nhất. 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. Chỉ có như thế việc điều hành hoạt động của cơ quan mới có thể mang lại kết quả như 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 có thể 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.

3.4. Xây dựng các quy chế làm việc

3.4.1. Khái niệm và yêu cầu

Quy chế là văn bản 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 chức vụ, 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...

Như vậy, Quy chế:

- Là một hay những văn bản về quy tắc xử sự do cơ quan nhà nước có thẩm quyền ban hành hoặc không ban hành nhưng thừa nhận tính hợp pháp của quy chế đó, nó có hiệu lực bắt buộc mọi người liên quan trong một cộng đồng (cơ quan, tổ chức, địa điểm, 1 vùng) phải tuân theo.

- Là một hay những văn bản về quy tắc xử sự.

- Do cơ quan nhà nước có thẩm quyền ban hành hoặc thừa nhận tính hợp pháp.

- Nội dung: những quy định, quy tắc xử sự, hoạt động nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan
- Yêu cầu: rõ ràng, dễ hiểu, tránh đa nghĩa
- Có hiệu lực bắt buộc mọi người trong 1 cộng đồng phải tuân theo.
- Có tính pháp lý cao nên mang tính cưỡng chế.

Ở đây cũng cần làm rõ thêm một khái niệm thường được dùng trong các công sở, đó chính là *Nội quy*:

- Là những quy định của cơ quan, tổ chức về một hành vi xử sự trong nội bộ một cơ quan, tổ chức, hay một địa điểm hoặc đối với một hoạt động nào đó, có hiệu lực bắt buộc mọi người liên quan phải tuân theo khi tham gia hoạt động trong khu vực, cơ quan, tổ chức đó; khi tiếp xúc với công việc, đối tượng mà nội quy điều chỉnh hoặc họ là đối tượng điều chỉnh của nội quy đó.

- Là những quy định về hành vi xử sự
- Do cơ quan tổ chức đề ra
- Nội dung: quy định những hành vi xử sự bên trong nội bộ một cơ quan, tổ chức, địa điểm cụ thể
- Cụ thể, chi tiết
- Có hiệu lực bắt buộc mọi người tuân theo khi bước vào khu vực đó hoặc tiếp xúc với khu vực đó
- Chỉ mang tính dân chủ, không bị pháp luật điều chỉnh.

Trong lĩnh vực hành chính Nhà nước việc ban hành quy chế là nhằm cụ thể hoá những nhiệm vụ quyền hạn của các cơ quan ban hành, chứ không phải tự định ra những nhiệm vụ quyền hạn mới, nghĩa là phải bao gồm những quy định nhằm thực hiện chức năng nhiệm vụ quyền hạn nói trên và nêu rõ quy tắc tổ chức hoạt động của cơ quan, tổ chức đó. Nếu trong quy chế của cơ quan mà quy định thêm những nhiệm vụ, quyền hạn mới thì quy chế đó vi phạm pháp luật.

Ví dụ: Quy chế tổ chức và hoạt động của các loại pháp nhân được ghi nhận tại điều 110 Bộ luật Dân Sự, qui chế này do pháp luật quy định tùy thuộc vào mục đích của mỗi loại pháp nhân.

Hay quy chế làm việc của Chính phủ về việc một Phó Thủ tướng trực thay một phó Thủ tướng khác nếu Phó Thủ tướng trực đi vắng hoặc vì lí do sức khoẻ.

Trong cơ quan, công sở quy chế thường có hai loại:

- Quy chế mang tính quy phạm chung được áp dụng chung cho toàn bộ cơ quan trong bộ máy nhà nước khi quản lý công việc chuyên môn, có thẩm quyền chung về chức năng nhiệm vụ.
- Quy chế mang tính cá biệt, cụ thể thường áp dụng cho từng cá nhân, bộ phận, đơn vị trong công sở đó.

Cả hai loại quy chế này có mối quan hệ với nhau, luôn phải được quan tâm, chú trọng trong tổ chức. Khi đã có quy chế tốt, mỗi một người trong cơ quan sẽ xác định rõ nội dung công việc phải làm trách nhiệm của mình đối với công việc. Từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

Quy chế làm việc trong một cơ quan có tác dụng rất lớn:

- Quy chế giúp cụ thể hoá qui định của pháp luật đảm bảo những quy định đó được thực hiện một cách nghiêm túc trong công sở.
- Quy chế giúp cho việc điều hành hoạt động của công sở tốt, nghiêm minh. Giúp cho các quy định cụ thể phù hợp với thực tế, với thẩm quyền được giao.
- Quy chế giúp cho cán bộ, công chức hình thành nề nếp, hoạt động đi vào khuôn mẫu. Từ đó hoàn thiện bản thân, phấn đấu nâng cao năng suất lao động.
- Tạo điều kiện để đưa và áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào quản trị công sở một cách hiệu quả.
- Là công cụ đảm bảo tính dân chủ, góp phần làm giảm hoặc ngăn chặn biểu hiện của bệnh quan liêu cửa quyền.

Quy chế có một vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của tổ chức. Do vai trò tác dụng của quy chế nên đòi hỏi các cơ quan, công sở phải có các

quy chế làm việc đầy đủ, đúng đắn. Tránh được tình trạng hình thức giấy tờ.

-Khi ban hành quy chế phải đảm bảo tính rõ ràng chính xác, cụ thể, dễ hiểu, dễ vận dụng.

- Phải phù hợp với thực tế và có khả năng thực thi.

-Phải đảm bảo tính dân chủ, công khai trong quá trình xây dựng và thực hiện quy chế.

-Xây dựng quy chế phải tuân theo một quy trình khoa học cụ thể.

3. 3. 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.

Khi xây dựng quy chế cần chú ý phạm vi của 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 đối với một bộ phận, đối tượng cụ thể.

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,... 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 bộ phận, cụ thể 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, . . .

Về trách nhiệm của cán bộ, công chức quy định trong quy chế của cơ quan cũng thường 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.

Quy trình xây dựng gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định mục đích xây dựng quy chế, mục đích này phải gắn liền với mục đích của tổ chức.

Bước 2: Xác định phạm vi, đối tượng áp dụng và thẩm quyền ban hành

- Phạm vi trong cơ quan, tổ chức ban hành quy chế.

-Đối tượng áp dụng là tất cả những lãnh đạo, công chức, cán bộ nhân viên làm việc trong tổ chức.

-Thẩm quyền ban hành do cấp trên của cơ quan đó hoặc cơ quan đó ban hành.

Bước 3: Xây dựng nội dung quy chế

-Thẩm quyền và phạm vi giải quyết công việc của lãnh đạo.

-Nhiệm vụ, trách nhiệm của cán bộ công chức (những việc được làm và không được làm).

-Quan hệ phối hợp trong công việc.

-Các chương trình công tác, hội họp; lập chương trình công tác, tổ chức hội họp, trình tự thành lập, thực hiện...

Bước 4: Thông qua các cá nhân, đơn vị có thẩm quyền xem xét đóng góp ý kiến.

Bước 5: Sửa chữa, hoàn thiện.

Bước 6: Ký, phê duyệt.

Bước 7: Ban hành và tổ chức thực hiện quy chế.

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

3.5.1. Khái niệm

Lập kế hoạch là chức năng đầu tiên trong bốn chức năng của quản lý là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Lập kế hoạch là chức năng rất quan trọng đối với mỗi nhà quản lý bởi vì nó gắn liền với việc lựa chọn mục tiêu và chương trình hành động trong tương lai, giúp nhà quản lý xác định được các chức năng khác còn lại nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

Cho đến nay thì có rất nhiều khái niệm về chức năng lập kế hoạch. Với mỗi quan điểm, mỗi cách tiếp cận khác nhau đều có khái niệm riêng nhưng tất cả đều cố gắng biểu hiện đúng bản chất của phạm trù quản lý này.

Nếu đứng trên góc độ ra quyết định thì: “ Lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản lý mong muốn cho tổ chức của họ “. Quản lý có bốn chức năng cơ bản là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Lập kế hoạch có thể ví như là bắt đầu từ rễ cái của một cây sồi lớn, rồi từ đó mọc lên các “ nhánh” tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Xét theo quan điểm này thì lập kế hoạch là chức năng khởi đầu và trọng yếu đối với mỗi nhà quản lý. Với cách tiếp cận theo quá trình:

Kế hoạch sản xuất kinh doanh có thể coi là quá trình liên tục xoay tròn ốc với chất lượng ngày càng tăng lên kể từ khi chuẩn bị xây dựng kế hoạch

cho tới lúc chuẩn bị tổ chức thực hiện kế hoạch nhằm đưa hoạt động của doanh nghiệp theo đúng mục tiêu đã đề ra.

Theo STEYNER thì: "Lập kế hoạch là một quá trình bắt đầu từ việc thiết lập các mục tiêu, quyết định các chiến lược, các chính sách, kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đã định. Lập kế hoạch cho phép thiết lập các quyết định khả thi và bao gồm cả chu kỳ mới của việc thiết lập mục tiêu và quyết định chiến lược nhằm hoàn thiện hơn nữa. "

Theo cách tiếp cận này thì lập kế hoạch được xem là một quá trình tiếp diễn phản ánh và thích ứng được với những biến động diễn ra trong môi trường của mỗi tổ chức, đó là quá trình thích ứng với sự không chắc chắn của môi trường bằng việc xác định trước các phương án hành động để đạt được mục tiêu cụ thể của tổ chức.

Với cách tiếp cận theo nội dung và vai trò:

Theo RONNER: "Hoạt động của công tác lập kế hoạch là một trong những hoạt động nhằm tìm ra con đường để huy động và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhất để phục vụ cho các mục tiêu kinh doanh. "

Theo HENRYPAYH: "Lập kế hoạch là một trong những hoạt động cơ bản của quá trình quản lý cấp công ty, xét về mặt bản chất thì hoạt động này nhằm mục đích xem xét các mục tiêu, các phương án kinh doanh, bước đi trình tự và cách tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh. "

Như vậy, Lập kế hoạch là quá trình xác định các mục tiêu và lựa chọn các phương thức để đạt được các mục tiêu đó. Lập kế hoạch nhằm mục đích xác định mục tiêu cần phải đạt được là cái gì ? và phương tiện để đạt được các mục tiêu đó như thế nào ? Tức là, lập kế hoạch bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu cần đạt được, xây dựng một chiến lược tổng thể để đạt được các mục tiêu đã đặt ra, và việc triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

3.5.1. Vai trò của lập kế hoạch

Xét trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế quốc dân thì kế hoạch là một trong những công cụ điều tiết chủ yếu của Nhà nước. Còn trong phạm vi một doanh nghiệp hay một tổ chức thì lập kế hoạch là khâu đầu tiên, là chức năng quan trọng của quá trình quản lý và là cơ sở để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao, đạt được mục tiêu đề ra.

Các nhà quản lý cần phải lập kế hoạch bởi vì lập kế hoạch cho biết phương hướng hoạt động trong tương lai, làm giảm sự tác động của những thay đổi từ môi trường, tránh được sự lãng phí và dư thừa nguồn lực, và thiết lập nên những tiêu chuẩn thuận tiện cho công tác kiểm tra. Hiện nay, trong cơ chế thị trường có thể thấy lập kế hoạch có các vai trò to lớn đối với các doanh nghiệp. Bao gồm:

-Kế hoạch là một trong những công cụ có vai trò quan trọng trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong một doanh nghiệp. Lập kế hoạch cho biết mục tiêu, và cách thức đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Khi tất cả nhân viên trong cùng một doanh nghiệp biết được doanh nghiệp mình sẽ đi đâu và họ sẽ cần phải đóng góp gì để đạt được mục tiêu đó, thì chắc chắn họ sẽ cùng nhau phối hợp, hợp tác và làm việc một cách có tổ chức. Nếu thiếu kế hoạch thì quỹ đạo đi tới mục tiêu của doanh nghiệp sẽ là đường ziczăc phi hiệu quả.

-Lập kế hoạch có tác dụng làm giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp, hay tổ chức. Sự bất ổn định và thay đổi của môi trường làm cho công tác lập kế hoạch trở thành tất yếu và rất cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp, mỗi nhà quản lý. Lập kế hoạch buộc những nhà quản lý phải nhìn về phía trước, dự đoán được những thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp cũng như môi trường bên ngoài và cân nhắc các ảnh hưởng của chúng để đưa ra những giải pháp ứng phó thích hợp.

-Lập kế hoạch làm giảm được sự chòng chéo và những hoạt động làm lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp. Khi lập kế hoạch thì những mục tiêu đã được xác định, những phương thức tốt nhất để đạt mục tiêu đã được lựa chọn nên sẽ sử dụng nguồn lực một cách có hiệu quả, cực tiểu hoá chi phí bởi vì nó chủ động vào các hoạt động hiệu quả và phù hợp.

-Lập kế hoạch sẽ thiết lập được những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra đạt hiệu quả cao. Một doanh nghiệp hay tổ chức nếu không có kế hoạch thì giống như là một khúc gỗ trôi nổi trên dòng sông thời gian. Một khi doanh nghiệp không xác định được là mình phải đạt tới cái gì và đạt tới bằng cách nào, thì đương nhiên sẽ không thể xác định được liệu mình có thực hiện được mục tiêu hay chưa, và cũng không thể có được những biện

pháp để điều chỉnh kịp thời khi có những lệch lạc xảy ra. Do vậy, có thể nói nếu không có kế hoạch thì cũng không có cả kiểm tra.

Như vậy, lập kế hoạch quả thật là quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, mỗi nhà quản lý. Nếu không có kế hoạch thì nhà quản lý có thể không biết tổ chức, khai thác con người và các nguồn lực khác của doanh nghiệp một cách có hiệu quả, thậm chí sẽ không có được một ý tưởng rõ ràng về cái họ cần tổ chức và khai thác. Không có kế hoạch, nhà quản lý và các nhân viên của họ sẽ rất khó đạt được mục tiêu của mình, họ không biết khi nào và ở đâu cần phải làm gì.

Còn đối với mỗi cá nhân chúng ta cũng vậy, nếu chúng ta không biết tự lập kế hoạch cho bản thân mình thì chúng ta không thể xác định được rõ mục tiêu của chúng ta cần phải đạt tới là gì? với năng lực của mình thì chúng ta cần phải làm gì để đạt được mục tiêu đó? Không có kế hoạch chúng ta sẽ không có những thời gian biểu cho các hoạt động của mình, không có được sự nỗ lực và cố gắng hết mình để đạt được mục tiêu. Vì thế mà chúng ta cứ để thời gian trôi đi một cách vô ích và hành động một cách thụ động trước sự thay đổi của môi trường xung quanh ta. Vì vậy mà việc đạt được mục tiêu của mỗi cá nhân ta sẽ là không cao, thậm chí còn không thể đạt được mục tiêu mà mình mong muốn.

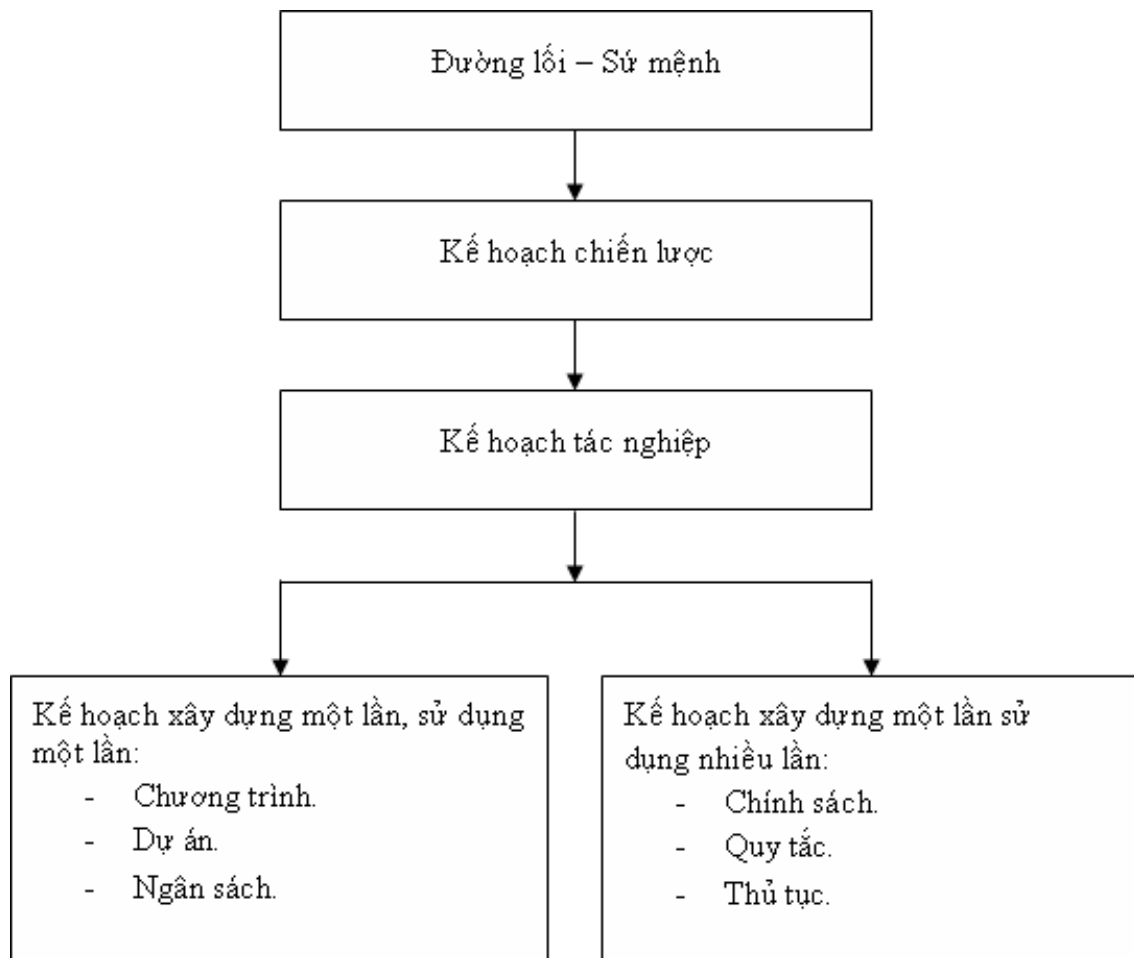
Tóm lại, chức năng lập kế hoạch là chức năng đầu tiên, là xuất phát điểm của mọi quá trình quản lý. Bất kể là cấp quản lý cao hay thấp, việc lập ra được những kế hoạch có hiệu quả sẽ là chiếc chìa khoá cho việc thực hiện một cách hiệu quả những mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp.

3.5.3. Hệ thống kế hoạch của tổ chức

Hệ thống kế hoạch của một tổ chức là tổng hợp của nhiều loại kế hoạch khác nhau nhưng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau theo một định hướng nhất định nhằm thực hiện mục tiêu tối cao của tổ chức.

Các kế hoạch của một tổ chức được phân loại theo nhiều tiêu thức khác nhau. Theo mỗi tiêu thức phân loại thì lại có một hệ thống kế hoạch khác nhau.

Theo mức độ tổng quát



Sứ mệnh

Sứ mệnh là một bức thông điệp thể hiện lý do tồn tại của tổ chức, sứ mệnh sẽ trả lời cho câu hỏi: Tổ chức tồn tại vì mục đích nào? Một tổ chức khi thành lập trước hết đều phải xác định được sứ mệnh của mình. Sứ mệnh của một tổ chức được đặt ra trên cơ sở xác định những lĩnh vực hoạt động của tổ chức đó, những giả định về mục đích, sự thành đạt và vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của nó. Sứ mệnh của tổ chức là bộ phận tương đối ổn định, mang tính bản sắc của tổ chức và có vai trò thống nhất cũng như khích lệ các thành viên của tổ chức trong việc thực hiện mục tiêu chung. Sứ mệnh tổ chức bao gồm hai loại sau:

Sứ mệnh được công bố: là sứ mệnh thông báo được thông báo một cách công khai cho mọi người, thông qua thị trường để cơ quan, tổ chức đạt được

mục tiêu, và nó được thể hiện thông qua các khẩu hiệu, các triết lý trong quản lý ngắn gọn của cơ quan, doanh nghiệp.

Sứ mệnh không được công bố: Là sứ mệnh thể hiện lợi ích tối cao của cơ quan, tổ chức.

Như vậy, có thể nói sứ mệnh là cơ sở đầu tiên để xác định mục tiêu chiến lược của tổ chức, là phương hướng phấn đấu của tổ chức trong suốt thời gian tồn tại của mình và nó là cơ sở để xác định phương thức hành động cơ bản của tổ chức.

Kế hoạch chiến lược

Kế hoạch chiến lược là những kế hoạch đưa ra những mục tiêu tổng thể, dài hạn, và phương thức cơ bản để thực hiện nó trên cơ sở phân tích môi trường và vị trí của tổ chức trong môi trường đó. Các kế hoạch chiến lược do những nhà quản lý cấp cao của tổ chức thiết kế với mục đích là xác định những mục tiêu tổng thể cho tổ chức. Các kế hoạch chiến lược liên quan đến mối quan hệ giữa con người của tổ chức với các con người của những tổ chức khác.

Kế hoạch tác nghiệp

Kế hoạch tác nghiệp là các kế hoạch chi tiết cụ thể hoá cho các kế hoạch chiến lược, nó trình bày rõ chi tiết tổ chức cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã đặt ra trong kế hoạch chiến lược. Kế hoạch tác nghiệp thể hiện chi tiết kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hàng năm, hàng quý, hàng tháng bao gồm các kế hoạch nguyên vật liệu, kế hoạch nhân công, kế hoạch tiền lương, kế hoạch sản phẩm Kế hoạch tác nghiệp nhằm mục đích bảo đảm cho mọi người trong tổ chức đều hiểu về các mục tiêu của tổ chức và xác định rõ ràng trách nhiệm của họ trong việc thực hiện mục tiêu chung đó và các hoạt động cần được tiến hành ra sao để đạt được những kết quả dự định trước. Các kế hoạch tác nghiệp chỉ liên quan đến những người trong cùng một tổ chức. Các kế hoạch tác nghiệp được chia thành hai nhóm sau:

Các kế hoạch tác nghiệp xây dựng một lần sử dụng một lần: là những kế hoạch cho những hoạt động không lặp lại. Bao gồm:

-*Chương trình*: Là một tổ hợp các chính sách, các thủ tục, các qui tắc và các nguồn lực cần thiết có thể huy động nhằm thực hiện các mục tiêu nhất định mang tính độc lập tương đối. Mục tiêu của chương trình là mục tiêu quan trọng, ưu tiên nhưng lại mang tính độc lập tương đối vì thế trong quá trình thực hiện nó đòi hỏi phải có sự phối hợp của các bộ phận khác. Chương trình được hỗ trợ bởi những ngân quỹ cần thiết. Một chương trình tương đối lớn, quan trọng thường bao gồm trong nó nhiều chương trình nhỏ phụ trợ. Ví dụ chương trình xoá đói giảm nghèo của chính phủ bao gồm có các chương trình phụ trợ như chương trình hỗ trợ phát triển kinh tế, chương trình cho vay vốn, ...

-*Dự án*: Thường có mục tiêu cụ thể, quan trọng, mang tính độc lập tương đối. Nguồn lực để thực hiện mục tiêu của dự án phải rõ ràng bao gồm cả hình thái nguồn lực theo thời gian và không gian.

-*Các ngân quỹ*: Là kế hoạch tác nghiệp được thể hiện bằng số. Ngân quỹ không chỉ đơn thuần là ngân quỹ bằng tiền mà còn có ngân quỹ phi tiền tệ như ngân quỹ nhân công, ngân quỹ nguyên vật liệu, ngân quỹ máy móc thiết bị...

Các kế hoạch tác nghiệp xây dựng một lần sử dụng nhiều lần: Là các kế hoạch cho những hoạt động thường xuyên lặp lại. Bao gồm:

-*Chính sách*: Là những qui định chung để hướng dẫn tư duy và hành động khi ra quyết định trong các lĩnh vực cơ bản của tổ chức. Chính sách thể hiện các quan điểm và giá trị của tổ chức nhằm giải quyết các vấn đề có tính thường xuyên lặp lại. Trong một tổ chức có thể có nhiều loại chính sách khác nhau cho những mảng hoạt động cơ bản. Ví dụ: chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam nhằm xác định các giải pháp và công cụ để hỗ trợ các doanh nghiệp này phát triển hơn nữa như cho vay vốn ưu đãi để đầu tư, giảm thuế suất... Chính sách bảo đảm sự phối hợp hành động và giúp cho việc thống nhất các kế hoạch khác nhau trong tổ chức. Trong phạm vi cơ giản nào đó thì các chính sách là những tài liệu chỉ dẫn cho việc ra quyết định. Chính sách khuyến khích được tính tự do sáng tạo nhưng phạm vi tự

do sáng tạo lại tùy thuộc vào chức vụ cấp bậc quản lý, mức độ phân quyền của tổ chức

-Thủ tục: Là các kế hoạch chỉ ra một cách chính xác và chi tiết chuỗi các hành động cần thiết phải thực hiện theo trình tự thời gian hoặc cấp bậc quản lý để đạt được mục tiêu nhất định. Ví dụ như thủ tục xuất nhập nguyên vật liệu, hàng hoá, thủ tục tuyển sinh ...

-Quy tắc: Là loại hình kế hoạch đơn giản nhất cho biết những hành động nào có thể làm, những hành động nào không được làm. Giữa thủ tục và qui tắc có điểm giống nhau đó là: Điều là những hướng dẫn mang tính bắt buộc cho các hoạt động. Nhưng các qui tắc gắn với việc hướng dẫn hành động mà không bao hàm về mặt thời gian, trong khi đó thủ tục bao hàm qui định trình tự thời gian cho các hành động. Ví dụ: Qui tắc không được hút thuốc trong công sở, qui tắc không được sử dụng tài liệu trong thi cử. Ngoài ra, các chính sách hướng dẫn việc ra quyết định trong khi qui tắc cũng là sự hướng dẫn nhưng không cho phép có sự lựa chọn hay sáng tạo trong khi áp dụng chúng. Như vậy, chính sách có độ linh hoạt cao hơn so với qui tắc và thủ tục.

Theo thời gian thực hiện kế hoạch

Các kế hoạch được phân ra thành kế hoạch ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

-Kế hoạch dài hạn: Là kế hoạch cho thời kỳ từ 5 năm trở lên nhằm xác định các lĩnh vực hoạt động của tổ chức, xác định các mục tiêu, chính sách giải pháp dài hạn về tài chính, đầu tư, nghiên cứu phát triển ...do những nhà quản lý cấp cao lập mang tính tập trung cao và linh hoạt.

-Kế hoạch trung hạn: Là kế hoạch cho thời kỳ từ 1 đến 5 năm nhằm phác thảo các chính sách, chương trình trung hạn để thực hiện các mục tiêu được hoạch định trong chiến lược của tổ chức. Kế hoạch trung hạn được lập bởi các chuyên gia quản lý cấp cao, chuyên gia quản lý điều hành đồng thời nó ít tập trung và ít uyển chuyển hơn kế hoạch dài hạn.

-Kế hoạch ngắn hạn: Là kế hoạch cho thời kỳ dưới 1 năm, là sự cụ thể hoá nhiệm vụ sản xuất kinh doanh dựa vào mục tiêu chiến lược, kế hoạch, kết quả nghiên cứu thị trường, các căn cứ xây dựng kế hoạch phù hợp với điều kiện năm kế hoạch do các chuyên gia quản lý điều hành và chuyên gia quản lý thực hiện lập nên. Kế hoạch này không mang tính chất tập trung và thường rất cứng nhắc, ít linh hoạt.

Ba loại kế hoạch trên có quan hệ hữu cơ với nhau. Trong đó, kế hoạch dài hạn giữ vai trò trung tâm, chỉ đạo trong hệ thống kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, là cơ sở để xây dựng kế hoạch trung hạn và kế hoạch hằng năm.

Theo mức cụ thể

Bao gồm kế hoạch cụ thể và kế hoạch định hướng.

-*Kế hoạch cụ thể*: Là những kế hoạch mà mục tiêu đã được xác định rất rõ ràng, không có sự mập mờ và hiểu nhầm trong loại kế hoạch này.

-*Kế hoạch định hướng*: Là kế hoạch đưa ra những hướng chỉ đạo chung và có tính linh hoạt. Khi môi trường có độ bất ổn định cao, khi doanh nghiệp đang trong giai đoạn hình thành và suy thoái trong chu kỳ kinh doanh của nó thì kế hoạch định hướng hay được sử dụng hơn kế hoạch cụ thể.

Tuy nhiên, việc phân loại kế hoạch theo các tiêu thức trên chỉ mang tính chất tương đối, các kế hoạch có mối quan hệ qua lại với nhau. Ví dụ như, kế hoạch chiến lược có thể bao gồm cả kế hoạch dài hạn và ngắn hạn nhưng kế hoạch chiến lược nhấn mạnh bức tranh tổng thể và dài hạn hơn, trong khi đó kế hoạch tác nghiệp phần lớn là những kế hoạch ngắn hạn.

3.5.4. Phương pháp xây dựng kế hoạch

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

Bước 1: Xác định mục đích yêu cầu của việc lập kế hoạch, xác định thời gian lập kế hoạch thời gian nào bao lâu? lúc nào? vấn đề cần giải quyết trước tiên. Khối lượng công việc cần hoàn thành chuẩn bị cần những gì?...

Xác định mục tiêu nhiệm vụ có phù hợp với mục tiêu cấp trên hay không. Căn cứ vào thực tế kế hoạch có phù hợp hay không.

Bước 2: 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;

Bước 3: Xác định nội dung, nhân sự cho kế hoạch tìm nhân sự thực hiện công việc.

Bước 4: Xác định mục tiêu kế hoạch

Bước 5: Xây dựng kế hoạch, các phương án để thực hiện kế hoạch có hiệu quả.

Bước 6: 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;

Bước 7: Đánh giá chỉnh sửa , hoàn thành kế hoạch.

Bước 8: Thông qua kế hoạch, kiểm tra lại lần cuối tính khả thi của kế hoạch.

Bước 9: Tổ chức thực hiện, kiểm tra giám sát bổ sung, đánh giá kết quả 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. . . . 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 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 kỹ thuật, 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 và 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 gian 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. Nếu giữa các mục tiêu có sự mâu thuẫn thì khi xây dựng kế hoạch chiến lược phải có sự điều hoà thoả 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 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 quy định đã 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.

3.6. Tổ chức và điều hành các cuộc họp.

Trong hoạt động của các cơ quan, công sở, việc tổ chức và điều hành 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...

- Chuẩn bị tốt chương trình nghị sự, bài phát biểu của 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.

- Đảm bảo 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.

3.7. Kiểm tra, kiểm soát công việc

Công tác kiểm tra có vai trò quan trọng trong quản lý nói chung, quản lý nhà nước nói riêng. Để thực hiện hiệu quả, chất lượng công tác kiểm tra cần có sự quan tâm của tất cả các cơ quan, ban ngành.

3.7. 1. Khái niệm

Có nhiều quan niệm khác nhau về kiểm tra trong quản lý:

+ Harold Koontz: Kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh hoạt động các bộ phận cấp dưới để tin chắc rằng các mục tiêu và kế hoạch thực hiện mục tiêu đó đã đang được hoàn thành.

+ Robert J. Mockler: Kiểm tra là quản trị là một nỗ lực có hệ thống

nhằm thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi thông tin nhằm so sánh những kết quả thực hiện với mức đã đề ra, và để đảm bảo rằng những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt được mục tiêu của tổ chức.

+ Kenneth A. Merchant: Kiểm tra bao gồm tất cả các hoạt động mà nhà quản trị thực hiện nhằm đảm bảo chắc chắn rằng các kết quả thực tế sẽ đúng như kết quả dự kiến trong kế hoạch.

+ Theo Từ điển tiếng Việt thì “*kiểm tra là xem xét tình hình thực tế để đánh giá, nhận xét*” (Từ điển Tiếng Việt, Nxb Ngôn ngữ 1992). Theo Từ điển Luật học thì kiểm tra là xem xét tình hình thực tế thi hành pháp luật, thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn nói chung hay một công tác cụ thể được giao để đánh giá, nhận xét. . . Kiểm tra cũng là công tác thuộc nhiệm vụ của cơ quan cấp trên đối với cấp dưới, của thủ trưởng đối với nhân viên. *Hiểu một cách chung nhất, kiểm tra là loại hoạt động mà chủ thể kiểm tra tiến hành xem xét tình hình thực tế của đối tượng kiểm tra để đưa ra những đánh giá, nhận xét, kiến nghị, xử lý.*

Hay, *Kiểm tra là quá trình đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác lập để phát hiện những ưu điểm và hạn chế nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp giúp tổ chức phát triển theo đúng mục tiêu.*

Từ khái niệm trên, nội hàm của kiểm tra bao gồm:

- Xác lập các tiêu chuẩn;
- Đo lường kết quả để phát hiện ưu điểm và nhược điểm;
- Các giải pháp phù hợp (phát huy ưu điểm, điều chỉnh sai lệch và sửa chữa sai lầm).
- Mục đích của kiểm tra là để tổ chức vận hành theo đúng mục tiêu.

Kiểm tra là một hoạt động thường xuyên. Do tính chất này mà chúng ta không thể nói là đã có một hệ thống kiểm tra hữu hiệu nếu chỉ có những người lãnh đạo tổ chức và những cán bộ tổ chức chuyên trách tham gia vào

hoạt động kiểm tra công việc. Điều quan trọng là phải thiết lập được hệ thống tự kiểm tra và một nề nếp kiểm tra lẫn nhau trong nội bộ tổ chức và giữa các đơn vị phối hợp. Cơ sở của kiểm tra là sự kết hợp chặt chẽ giữa hai nhân tố chủ quan và khách quan trong tổ chức hoặc hai nhân tố khác nhau trong cùng một công việc.

3.7.2. 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. 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.

3.7.3. Ý nghĩa

-Kiểm tra là một trong những chức năng của quản lý nói chung, quản lý nhà nước nói riêng;

-Kiểm tra góp phần nâng cao hiệu lực hiệu quả của quản lý nhà nước;

-Kiểm tra là một trong những phương thức bảo đảm pháp chế XHCN, kỷ luật trong quản lý nhà nước;

-Kiểm tra góp phần phòng ngừa, ngăn chặn, phát hiện, xử lý những hành vi vi phạm pháp luật.

3. 7. 4. Phân loại kiểm tra

+ Căn cứ vào thời gian:

-Kiểm tra trước khi thực hiện kế hoạch: là loại hình kiểm tra nhằm ngăn ngừa những sai lầm có thể xảy ra về một nội dung hoặc tổng thể chương trình hành động của tổ chức (mục tiêu, phương án, các nguồn lực...).

-Kiểm tra trong quá trình thực hiện kế hoạch: là loại hình kiểm tra được tiến hành đồng thời với quá trình đang diễn ra các hoạt động của kế hoạch trong thực tế. Mục đích của loại kiểm tra này là xử lý kịp thời những sai lệch để đảm bảo chắc chắn mọi cái đều diễn ra theo đúng mục tiêu. Việc kiểm tra đồng thời được thực hiện chủ yếu bằng những hoạt động giám sát của các nhà quản lý. Thông qua các hình thức thu thập thông tin tại chỗ, sẽ xác định xem việc làm của những người khác có diễn ra đúng theo yêu cầu hay không. Việc trao quyền hạn cho các nhà quản lý chính là một nhân tố đảm bảo cho việc kiểm tra đồng thời được hiệu quả.

-Kiểm tra sau khi hoàn thành kế hoạch: Là hình thức kiểm tra tập trung vào các kết quả cuối cùng. Biện pháp chấn chỉnh nhằm cải thiện quá trình tích lũy nguồn tài nguyên hay các hoạt động thực tế. Kiểu kiểm tra này phụ thuộc vào nhiều những thông tin báo cáo. Vì thế, đôi khi nó không có những xét đoán về nguyên nhân sai lệch chính xác.

Thông thường việc kiểm tra cuối cùng áp dụng cho các đối tượng kiểm tra như tài chính, chất lượng, kết quả thực hiện các mục tiêu phức tạp...

+ Căn cứ vào nội dung hoặc đối tượng kiểm tra

Tùy thuộc vào các loại hình tổ chức mà có những dạng kiểm tra cụ thể:

-Kiểm tra sản xuất;

-Kiểm tra tài chính;

-Kiểm tra nhân sự;

-Kiểm tra cơ sở vật chất, thiết bị...

+ Căn cứ vào tần suất của kiểm tra

-Kiểm tra đột xuất: Là hình thức kiểm tra không báo trước về thời gian, nội dung, phương thức. Mục đích của hình thức kiểm tra này nhằm đảm bảo tính khách quan của kết quả thu được.

-Kiểm tra định kỳ: Là hình thức kiểm tra thường xuyên nhằm bảo đảm tính ổn định trong hoạt động của đối tượng.

+ Căn cứ vào phạm vi của kiểm tra

-Kiểm tra tổng thể;

-Kiểm tra bộ phận;

-Kiểm tra trọng điểm

+ Căn cứ vào các chức năng của quản lý

-Kiểm tra công tác kế hoạch: Bao gồm các hoạt động kiểm tra việc tuân thủ các quy trình, nguyên tắc lập kế hoạch.

-Kiểm tra công tác tổ chức: Là kiểm tra những hoạt động liên quan đến việc thiết lập quan hệ quyền lực - trách nhiệm, phân công công việc, xác định biên chế và quản lý nhân lực.

-Kiểm tra công tác lãnh đạo: Là kiểm tra những vấn đề liên quan đến việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thái độ của nhà quản lý...

3.7.5. 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 này là kiểm tra, kiểm soát mang tính phòng ngừa, hiệu chỉnh.

3.7.6. Nguyên tắc, quy trình, phương pháp

***Nguyên tắc:**

- Toàn diện;
- Khách quan;
- Kịp thời;
- Cụ thể;

***Quy trình kiểm tra**

a) Quy trình kiểm tra cơ bản

Bước 1: Thiết lập các tiêu chuẩn

Thiết lập tiêu chuẩn là công việc đầu tiên của quá trình kiểm tra. Nó đóng một vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định đối với chất lượng của hoạt động kiểm tra. Tuy nhiên, việc xác lập tiêu chuẩn là một công việc không đơn giản. Vì vậy, đòi hỏi các nhà quản lý phải có sự quan tâm và đầu tư thích đáng.

Tiêu chuẩn là yêu cầu phải hoàn thành nhiệm vụ theo một quy trình khoa học để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao.

Tiêu chuẩn được phân ra thành nhiều loại hình khác nhau:

-Tiêu chuẩn định tính: Thường liên quan tới thái độ, trách nhiệm đối với công việc; những chuẩn mực giá trị trong ứng xử bên trong và ứng xử bên ngoài. Tiêu chuẩn định tính thường mang tính chung chung, trừu tượng và tương đối khó xác định cũng như khó đo lường. Chính vì vậy, đòi hỏi các nhà quản lý phải sử dụng tới tư duy logic và tư duy phi logic.

-Tiêu chuẩn định lượng: Thường liên quan tới các chỉ số, các thông số về kinh tế-kỹ thuật và được biểu hiện qua các con số, có thể cân, đo, đếm được.

Tiêu chuẩn cũng có thể được chia thành:

- Tiêu chuẩn trong quy trình thực hiện công việc;
- Tiêu chuẩn về các dịch vụ và sản phẩm.

Một số yêu cầu khi xây dựng các tiêu chuẩn:

- Về nội dung tiêu chuẩn:
 - + Tiêu chuẩn phải phù hợp với mục tiêu và năng lực của tổ chức;
 - + Cụ thể, rõ ràng, gắn liền với công việc và đối tượng;
 - + Chính xác, dễ sử dụng.
- Về cách xây dựng tiêu chuẩn:
 - + Lựa chọn những người có năng lực;
 - + Đầu tư về thời gian và tài chính

Bước 2: Đo lường

Việc đo lường phải xuất phát từ những tiêu chuẩn đã được xác lập. Đo lường bao gồm việc thực hiện công việc và kết quả của công việc. Đây là hoạt động đối chiếu, so sánh giữa hoạt động và kết quả hoạt động với tiêu chuẩn đề ra, từ đó có thể phát hiện những sai lầm và sai lệch. Việc đo lường không phải lúc nào cũng được thực hiện một cách dễ dàng và chính xác, nhất là đối với những công việc và đối tượng phức tạp, tiêu chuẩn không rõ ràng hay mang tính định tính. Trong trường hợp như vậy, đôi khi nhà quản lý có thể dùng khả năng phân tích của mình để phán đoán và chỉ ra các sai lệch.

Một số phương pháp đo lường:

- + Đánh giá bằng điểm và đồ thị;
- + Xếp hạng luân phiên;
- + So sánh cặp đôi;
- + Đo lường điểm mấu chốt;
- + Sử dụng các công cụ ISO, hộp đen;

Một số yêu cầu trong quá trình đo lường việc thực hiện kết quả:

+ Không được mang tiêu chuẩn của một công việc này sang để áp đặt, đánh giá một công việc khác.

+ Loại bỏ những thành kiến và định kiến cá nhân trong quá trình đo lường, đánh giá.

+ Tiến hành đo lường, đánh giá thường xuyên, đúng yêu cầu, đúng mục

đích và quy trình.

- + Kết quả đo lường phải phù hợp với công việc, chức năng, nhiệm vụ của người thực hiện công việc.

- + Đo lường phải chỉ ra được sai lệch một cách chính xác và nguyên nhân của những sai lệch đó.

Bước 3: Xử lý, điều chỉnh các sai lệch (nếu có).

- Đối với ưu điểm: Khi phát hiện những ưu điểm của hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức, các nhà quản lý phải đưa ra các giải pháp nhằm phát huy, kế thừa và nhân rộng. Bên cạnh đó phải kịp thời khích lệ, động viên bằng các hình thức khen thưởng đối với các cá nhân, bộ phận thực hiện công việc đó.

- Đối với nhược điểm: Khi phát hiện sai lầm và sai lệch, người quản lý cần phải tập trung phân tích vấn đề, tìm ra nguyên nhân sai lầm và sai lệch, từ đó có kế hoạch đưa ra những giải pháp điều chỉnh hữu hiệu.

Sửa chữa sai lầm và điều chỉnh sai lệch là những công việc có liên quan đến toàn bộ các chức năng của quy trình quản lý. Tùy theo nội dung sai lầm và sai lệch mà nhà quản lý có thể thực hiện phương án điều chỉnh phù hợp. Có điều chỉnh những nội dung trong lập kế hoạch (mục tiêu, phương án), hay điều chỉnh những công tác tổ chức (thiết kế, bộ máy, phân công công việc, giao quyền), hoặc điểm chỉnh trong công tác lãnh đạo (nội dung hay cách thức lãnh đạo), thậm chí điều chỉnh ngay trong công tác kiểm tra (tiêu chuẩn, đo lường). Những phương án điều chỉnh đó căn cứ vào nguyên nhân dẫn tới những sai lầm và sai lệch.

Nếu như công việc xác lập tiêu chuẩn, đo lường kết quả là những công việc khó khăn thì việc đưa ra các giải pháp điều chỉnh lại càng khó khăn hơn.

b) Quy trình kiểm tra chi tiết

Quá trình kiểm tra chi tiết là sự cụ thể hóa của quy trình kiểm tra cơ bản và nó là một hệ thống mang tính phản hồi. Tính phản hồi của hệ thống kiểm tra chi tiết được biểu hiện ở chỗ: hệ thống này phân tích quá trình kiểm tra một cách toàn diện và chi tiết hơn so với tiến trình kiểm tra cơ bản (thiết

lập tiêu chuẩn, đo lường và các giải pháp điều chỉnh). Các nhà quản lý tiến hành đo lường hoạt động và kết quả hoạt động đã thực hiện trong thực tế, so sánh kết quả đo lường này với các tiêu chuẩn đã được xác lập, rồi xác định và phân tích các nguyên nhân của các vấn đề. Sau đó, để thực hiện những giải pháp phù hợp, cần thiết, các nhà quản lý phải đưa ra một chương trình cho các giải pháp và thực hiện chương trình đó để đạt tới kết quả mong muốn. Quy trình này lại tiếp tục một chu kỳ mới theo những nội dung trên nhưng ở một cấp độ và trình độ cao hơn.

***Phương pháp kiểm tra**

Phương pháp kiểm tra là toàn bộ cách thức đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở lựa chọn những công cụ, phương tiện và cách thức phù hợp nhằm đạt tới kết quả kiểm tra chính xác và khách quan.

Phương pháp kiểm tra bao gồm các nhân tố:

- + Phân công chủ thể kiểm tra phù hợp với chức vị;
- + Lựa chọn công cụ và phương tiện kiểm tra phù hợp;
- + Lựa chọn cách đo lường phù hợp.

Sự phù hợp của công cụ, phương tiện và cách thức đo lường gắn liền với chủ thể đối tượng, hoàn cảnh kiểm tra.

Chủ thể kiểm tra, có thể là một người, một nhóm người với các tầng nấc khác nhau. Tùy thuộc vào mục đích, nội dung, tính chất của công việc, đối tượng và hoàn cảnh mà chủ thể kiểm tra lựa chọn những công cụ và cách thức kiểm tra phù hợp.

Một số công cụ kiểm tra:

- Bảng tiêu chuẩn công việc;
- Nội quy, quy chế, pháp luật;
- Các công cụ kỹ thuật: Biểu đồ Gantt, PERT

Một số cách kiểm tra:

- Kiểm tra trực tiếp và kiểm tra gián tiếp;
- Kiểm tra khâu trọng điểm;
- Kiểm tra chéo giữa các bộ phận;
- Kiểm tra ngẫu nhiên và kiểm tra mặc nhiên;

-Kiểm tra toàn bộ với kiểm tra bộ phận.

Yêu cầu của kiểm tra: Với mỗi loại hình và nội dung kiểm tra khác nhau sẽ có những yêu cầu và nguyên tắc kiểm tra khác nhau. Tuy nhiên, có thể đưa ra các yêu cầu cơ bản của công tác kiểm tra như sau:

-Công việc kiểm tra cần phải thiết kế theo các kế hoạch và chức vị;

Mọi vấn đề kiểm tra và kỹ thuật kiểm tra phải phản ánh những đòi hỏi và nội dung của kế hoạch. Bởi lẽ, cơ sở và nguyên nhân phải kiểm tra là dựa vào kế hoạch.

-Công việc kiểm tra cần phải được thiết kế phù hợp với đặc điểm cá tính của nhà quản lý.

Kiểm tra là một công việc và chức năng của nhà quản lý nhằm là cho các kế hoạch và mục tiêu của tổ chức chẵn chắn trở thành hiện thực. Các phương thức kiểm tra chỉ là một công cụ để nhà quản lý thực hiện công việc của mình. Vì vậy, các nhà quản lý chỉ sử dụng hệ thống kiểm tra hiệu quả khi những hệ thống đó phù hợp với năng lực và sở thích của họ.

-Việc kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu trong toàn bộ hệ thống.

-Kiểm tra phải khách quan,

Kiểm tra phải khách quan từ việc thiết kế tiêu chuẩn, đo lường đến việc diễn đạt kết quả kiểm tra.

-Kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí và văn hóa tổ chức.

-Kiểm tra và phải tiết kiệm và hiệu quả.

-Kiểm tra tạo ra động lực để hoàn thiện và phát triển tổ chức.

Một số lưu ý trong kiểm tra:

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 đó 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 nhiều 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 cần 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 trong công sở phải có hiểu biết công việc của các bộ phận, mặc dù không đòi hỏi anh ta cũng 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...

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 có vấn đề cho cán bộ chuyên môn để cải tiến công việc được tốt hơn, làm cho họ 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 thường xuyên. Do vị trí lãnh đạo, quản lý, họ phải tìm biện pháp duy trì kỷ luật trong cơ quan, công sở và 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. ⁽⁴⁾

3.7.7. Phân biệt giữa hoạt động kiểm tra và hoạt động thanh tra

Trên thực tế, hoạt động thanh tra và hoạt động kiểm tra có những quan hệ mật thiết gắn bó với nhau, cả hai hoạt động này đều có cùng mục đích hoạt động là nhằm phát huy những nhân tố tích cực; phòng ngừa, phát hiện, xử lý những vi phạm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao của các chủ thể, góp phần hoàn thiện cơ chế, chính sách quản lý và đưa ra các biện pháp tổ chức thực hiện tiếp theo để đạt kết quả như mong muốn. Tuy nhiên, đây vẫn là hai hoạt động quản lý nhà nước riêng biệt và được phân biệt bởi những tính chất đặc thù sau:

Thứ nhất, về chủ thể tiến hành: chủ thể tiến hành hoạt động Thanh tra không đa dạng bằng chủ thể tiến hành của hoạt động kiểm tra. Chủ thể tiến hành của hoạt động thanh tra chỉ có cơ quan thanh tra được quy định tại Luật Thanh tra 2010. Bên cạnh đó, đối với hoạt động kiểm tra thì chủ thể tiến hành rất rộng và đa dạng, bao gồm tất cả các thủ trưởng cơ quan, người được giao chức năng kiểm tra tại các cơ quan, tổ chức nhà nước, tổ chức kinh tế, các tổ chức chính trị – xã hội (Đảng, Công đoàn, Mặt trận tổ quốc, Hội nông dân, Hội cựu chiến binh...), các lực lượng vũ trang; họ đều là chủ thể của hoạt động kiểm tra, có trách nhiệm tự kiểm tra hoạt động của mình, kiểm tra hoạt

động cấp dưới của mình.

Thứ hai, về cơ sở pháp lý: hoạt động thanh tra được thực hiện trên cơ sở pháp lý quy định tập trung, đầy đủ tại Luật Thanh tra 2010, trái ngược với nó, hoạt động kiểm tra hiện nay vẫn chưa có văn bản pháp luật quy định cụ thể về hoạt động kiểm tra nói chung. Thẩm quyền kiểm tra được quy định trong các văn bản pháp luật quy định về chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

Thứ ba, về phạm vi hoạt động: Phạm vi hoạt động của thanh tra thường hẹp hơn phạm vi hoạt động của kiểm tra. Phạm vi hoạt động của thanh tra chủ yếu được thực hiện theo kế hoạch, thường được chọn lọc một cách kỹ lưỡng để đảm bảo tính trọng tâm, trọng điểm, hiệu lực hiệu quả của thanh tra cũng như đảm bảo mục đích của thanh tra. Bên cạnh đó, hoạt động kiểm tra thường được diễn ra thường xuyên và thực hiện trên diện rộng với nhiều hình thức phong phú, đa dạng trong đó có cả hình thức mang tính quần chúng không bắt buộc theo hình thức, trình tự, thủ tục nghiêm ngặt như hoạt động thanh tra do Luật thanh tra quy định.

Thứ tư, về phương pháp tiến hành: phương pháp tiến hành của hoạt động thanh tra bao gồm xem xét, kết luận và ở mức độ nào đó được người quản lý uỷ quyền xử lý những việc làm sai lệch của đối tượng bị quản lý nhằm bảo đảm cho các quyết định quản lý được chấp hành nghiêm chỉnh, có hiệu lực, hiệu quả. Đồng thời, có quy định cụ thể các biện pháp bảo đảm, xử lý như: phong tỏa tài khoản, thu hồi tiền, yêu cầu cung cấp thông tin. Đối với hoạt động kiểm tra, phương pháp tiến hành bao gồm xem xét những sự việc diễn ra có đúng với các quy tắc đã xác lập và các mệnh lệnh về quản lý đã ban ra hay không. Đối với hoạt động kiểm tra cũng không có quy định về việc áp dụng các biện pháp bảo đảm, xử lý

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.

4. Kỹ thuật điều hành công sở và sự hình thành văn hóa của tổ chức

Văn hoá tổ chức là một khái niệm được nhiều nhà nghiên cứu hành chính của các nước và kể cả ở nước ta đề cập đến với những góc độ khác nhau.

Nhìn chung, văn hoá 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 hoá 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 hoá” 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 hoá 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 hoá 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 hoá tổ chức công xã 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, . . .

Xây dựng văn hoá 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 như thế 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 hoá tổ chức 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. Nhưng đặc trưng văn hoá 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. Vì ước muốn và tin tưởng ở sự lớn mạnh của cơ quan mình, theo truyền thống văn hoá 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 hoá 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. . .

Như thế văn hoá 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 hoá công sở và văn hoá 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. Chính theo nghĩa này mà 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 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 hoá tổ chức trong một công sở cụ thể, mà ở đây được gọi là văn hoá 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 đề vươn lên là biểu thị của môi trường văn hoá 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 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 điều hành, 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 mà 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 luôn dựa trên những quy chế chặt chẽ, kỹ thuật điều hành được cải tiến không ngừng, các thông tin trong quá trình đó luôn được xử lý thoả đáng và đáp ứng được yêu cầu của các thành viên trong công sở, thì điều đó cũng có nghĩa là văn hoá công sở đang được đề cao, đang 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. . . các nhà quản lý thường phải chọn cho mình một cách điều hành tương ứng. Do đó đã 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 phụ 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 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 đề 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 đề 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 con đường để vươn tới 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 được xác lập. Một lẽ 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.

Theo ý nghĩa như vậy, một mặt chúng ta không thể không coi trọng việc đổi mới kỹ thuật trong điều hành công sở, nhưng điều quan trọng hơn chính là ở chỗ 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 được phát huy triệt để và không ngừng, tạo được một ý thức không thể thay đổi 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 tạo thành không thể phủ nhận.

Bài tập tình huống và câu hỏi ôn tập

a) Bài tập tình huống (áp dụng cho nội dung phân tích công việc):

**Bài tập tình huống 1*

Thành Trung – một thanh niên được tuyển dụng vào vị trí kế toán của một cơ quan, là người khá nhanh nhẹn và tốt bụng nên được nhiều người trong cơ quan quý mến. Ngoài vững về chuyên môn, nghiệp vụ kế toán – tài chính, Trung còn rất thạo về máy tính. Do vậy, mỗi khi máy tính của ai trong cơ quan bị hỏng hay trục trặc thì thường không gọi cho công ty dịch sửa chữa – bảo hành máy tính bên ngoài, mà trực tiếp nhờ luôn Trung.

Lúc đầu Trung rất vui vẻ giúp đỡ mọi người, nhưng sau đó do có quá nhiều người nhờ nên Trung thường xuyên phải làm thêm giờ để hoàn thành công việc (công việc chính của Trung là kế toán tổng hợp). Vì vậy, Trung sau đó bắt đầu có những biểu hiện khó chịu, bất mãn. Anh cảm thấy mình bị đối xử không công bằng vì phải làm thêm nhiều việc trong khi không được trả thêm lương.

Câu hỏi:

1. Biểu hiện thái độ và phản ứng của nhân viên nói trên có thường xảy ra trong các cơ quan, tổ chức mà bạn biết hay không.
2. Nếu là người phụ trách phòng nhân sự, Bạn sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?
3. Không phải mọi khía cạnh yêu cầu của công việc đều có thể trình bày trong bản mô tả công việc, bản mô tả công việc cần được trình bày như thế nào cho hợp lý?.

**Bài tập tình huống 2*

Anh Hưng, Trưởng phòng Kinh tế của UBND huyện A rất vui mừng vì huyện vừa được giao một dự án triển khai phát triển kinh tế trên địa bàn huyện. Đây là một mảnh mả trong nhiều năm qua huyện chưa có cơ hội thực hiện. Dự án này mở ra cho cơ quan một cơ hội để thúc đẩy, phát triển kinh tế địa phương ngày một bền vững. Đồng thời dự án cũng là điều kiện để cho địa phương tiếp cận với nhiều đối tác trong nước và nước ngoài đầu tư phát triển kinh tế tại địa phương.

Anh Hưng có trao đổi với chị Thủy – trưởng phòng Tổ chức cán bộ: “Cô Thủy này, dự án phát triển kinh tế của huyện đã được phê duyệt, nhưng nếu trong vòng 12 tháng cơ quan chúng ta không triển khai được các nội dung của dự án thì chắc chắn sẽ khó có thể được thực hiện dự án ở những giai đoạn tiếp theo. Tuy nhiên, hiện trong cơ quan những cán bộ có kinh nghiệm thực hiện dự án rất ít hoặc có nhưng lại là nhân sự ở một số đơn vị chứ không làm việc tại phòng Kinh tế. Chúng ta có thể tuyển mới hoặc điều động cán bộ tham gia dự án” Cô nghĩ thế nào?. Thủy trả lời : “Anh Hưng ạ, hiện nay trong cơ quan chúng ta gần như không có người biết triển khai hay quản lý dự án. Vậy, bên cạnh việc lựa chọn một số nhân sự phù hợp ở các phòng sang thực hiện dự án, cũng cần tuyển mới 02 cán bộ có kinh nghiệm trong thực hiện dự án”.

Sau một đợt tuyển dụng nhân sự, chị Thủy đã giới thiệu 2 người chuyển từ các đơn vị khác trong đơn vị và 05 ứng viên mới cho vị trí quản lý các mảng dự án để anh Hưng lựa chọn.

Tuy nhiên, anh Hưng thấy không có ứng viên nào đạt yêu cầu và phàn nàn với chị Thủy: “Khả năng sử dụng tiếng Anh của các ứng viên mới quá kém, rất khó có thể lựa chọn cho việc thực hiện dự án; các ứng viên từ các đơn vị còn nhiều lúng túng và non trong lĩnh vực quản lý dự án”. Chị Thủy phân trần: “Nhưng anh đã không đưa ra bất cứ yêu cầu nào cụ thể về trình độ ngoại ngữ của các ứng viên và tiêu chuẩn cho các vị trí công việc thực hiện, quản lý dự án cụ thể”. Anh Hưng thừa nhận “Đây là công việc mới, chúng ta chưa viết bản mô tả công việc nên các yêu cầu đối với người thực hiện chưa được xác định rõ ràng. Quả là chúng ta đã không phối hợp chặt chẽ nên không có kết quả như mong đợi”.

Câu hỏi: Nguyên nhân thất bại trong lựa chọn, tuyển dụng nhân lực

thực hiện dự án của huyện A là gì? Có thể giải quyết vấn đề này như thế nào?

b) Câu hỏi ôn tập

1. Kỹ thuật điều hành công sở trong giai đoạn hiện nay có đặc điểm gì? Sự cần thiết của đổi mới kỹ thuật điều hành công sở?

2. Nội dung và phương pháp thiết kế công việc? Tác dụng của việc thiết kế công việc theo nhóm?

3. Cơ sở để phân công điều hành công việc? Ý nghĩa của việc phân công công việc? Nêu dẫn chứng minh họa.

4. Phân tích nguyên tắc phân công công việc? Tại sao các nhà lãnh đạo thường coi trọng nguyên tắc “dụng nhân như dụng mộc”.

5. Phân tích nguyên tắc điều hành công việc? phân biệt tính chất điều hành công việc với điều hành công sở? Lấy dẫn chứng minh họa.

6. Trình bày khái niệm về quy chế, quy trình xây dựng quy chế, các loại quy chế thường có trong một cơ quan mà anh chị được tiếp cận? Tác dụng của nó?

7. Các loại về kế hoạch, ?phương pháp xây dựng kế hoạch.? ý nghĩa kế hoạch ? lấy ví dụ thực tiễn minh họa.

8. Quy trình tổ chức thực hiện kế hoạch? Để tổ chức thực hiện kế hoạch có hiệu quả theo anh chị khâu nào là quan trọng nhất vì sao?

9. Quy trình tổ chức một hội nghị? Các biện pháp kỹ thuật để tổ chức, điều hành một hội nghị có hiệu quả? Lấy ví dụ minh họa.

10. Nội dung kiểm tra, kiểm soát công việc ? Tại nơi cơ quan anh chị đang công tác (hoặc cơ quan anh/chị biết) các nội dung này được vận dụng như thế nào?

11. Các hình thức và phương pháp kiểm tra công việc, nhưng phẩm chất cần có của người làm công tác kiểm tra/ tồn tại của công tác kiểm tra hiện nay cần khắc phục (theo nhận thức của anh chị).

12. Văn hóa công sở là gì? Những biểu hiện của văn hóa công sở? Những tồn tại cần khắc phục (theo nhận thức của anh chị).

13. Các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng như thế nào đến hình thành văn hóa công sở ? Vai trò của văn hóa công sở đối với tiến trình hình thành văn hóa công sở? Lấy dẫn chứng?

Chương 3

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC VÀ THIẾT BỊ TRONG CÔNG SỞ

1. Điều kiện làm việc trong công sở

Ngày nay 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.

1.1. 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 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 đến 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 đảm bảo sức khỏe 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.

1.2. Bố trí và sắp xếp 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 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 ra 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, cán 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.

2. Bảo đảm phương tiện làm việc

2.1. Yêu cầu chung về phương tiện làm việc trong 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 xu thế 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 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 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. Bất lợi là 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.

2.2. Một số thiết bị thông dụng

2.2.1. 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 soạn 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 đệ 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.

2.2.2. 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 rôbô (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 - kỹ thuật, các phương tiện in hàng loạt đang ngày càng phong phú và được sử dụng khá rộng rãi trong các cơ quan, công sở. (5)

(5) Ví dụ như các loại đĩa thuỷ tinh của Nhật Bản sản xuất có 3 cỡ: 5 inch, 8 inch và 11 inch. Các đĩa thuỷ tinh này (tiếng Nhật gọi là Hikai Handtai) có sức chứa rất lớn. Một đĩa loại 8 inch có thể chứa được 400 quyển sách dày như cuốn *Từ điển bách khoa toàn thư*. còn một đĩa loại 5 inch có thể chứa được 10 năm báo *Nhân dân* của ta.

Các phương tiện in văn bản hàng loạt có thể phân chia thành các loại như: phương tiện sao in bằng ánh sáng, in điện, in lưới, sao chụp (photocopy), in offset, in flexo, in rôlê, 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 khuếch 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 offset). Đây là phương pháp nhân bản chậm và tốn kém nhưng thiết thực vì nó cho phép in văn bản với số lượng lớn theo ý muốn. Ngoài ra, phương tiện này còn cho phép nhân bản các tài liệu với màu sắc cần thiết.

2.2.3. 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 mẩu (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, tìm tin trong các cơ quan hiện nay là máy chụp ảnh thu nhỏ microfilm và máy vi tính. Như đã trình bày ở phần trên, việc chụp ảnh thu nhỏ các tài liệu trước hết cho phép rút gọn diện tích bảo quản tài liệu và có thể 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 (microrilm) 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.

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.

2.2.4. 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 để hồ sơ phải có chỉ dẫn. Ngoài ra, để tiết kiệm diện tích, ngày 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.

2.3. 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, . . . 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,...Kiểm tra máy in, máy photocopy sau mỗi số lượng trang in nhất định. . .

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.

Câu hỏi ôn tập

1. Thiết bị và điều kiện làm việc có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả làm việc của công chức viên chức? Lấy ví dụ thực tiễn
2. Anh chị hãy phân tích yếu tố môi trường của công sở có ảnh hưởng đến năng suất chất lượng của công chức viên chức như thế nào? Cho ví dụ.

Chương 4

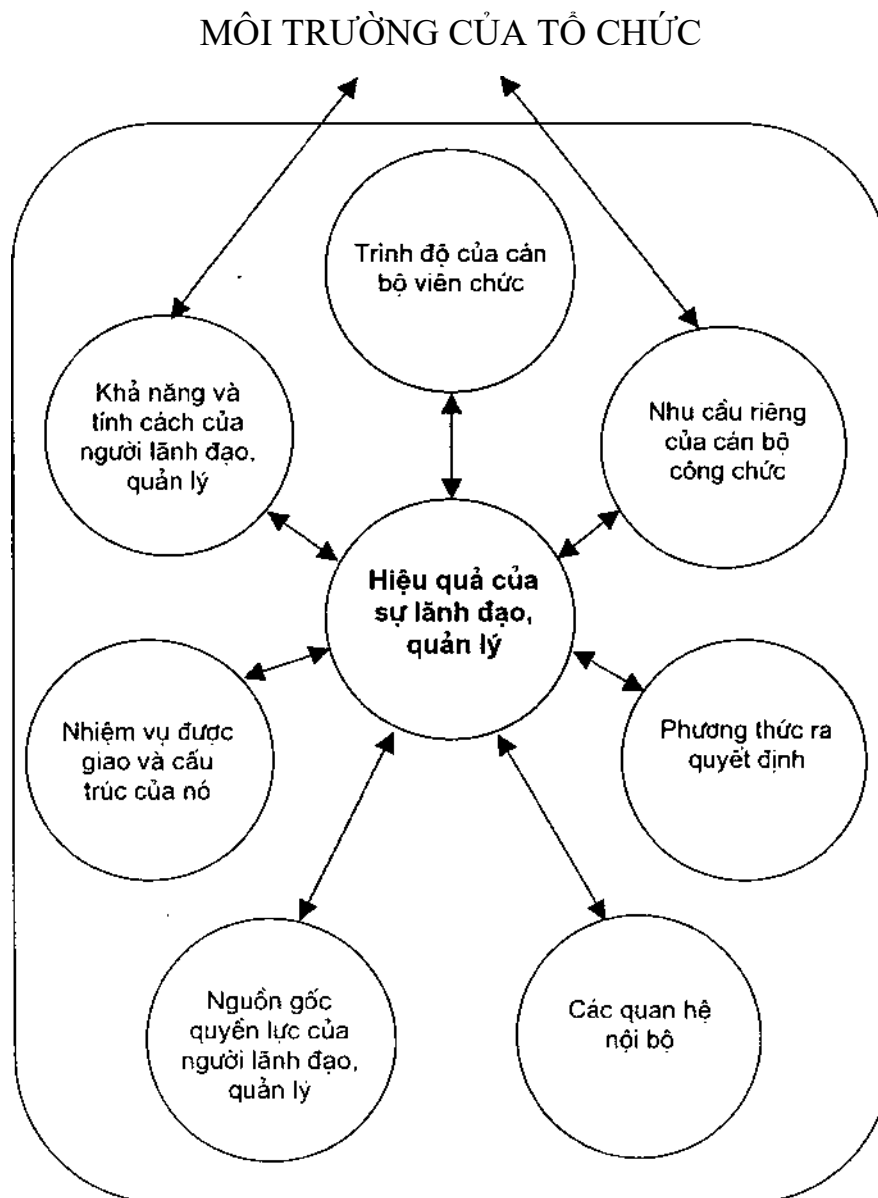
PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH

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 cho rằng tính hợp lý của các hành động của một 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 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 cơ sở 1.



Sơ đồ 1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo

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 nhiệm vụ hay hướng vào quan hệ) phụ thuộc vào tình huống có thể xác định dựa vào 3 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 ra 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.

Biên 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.

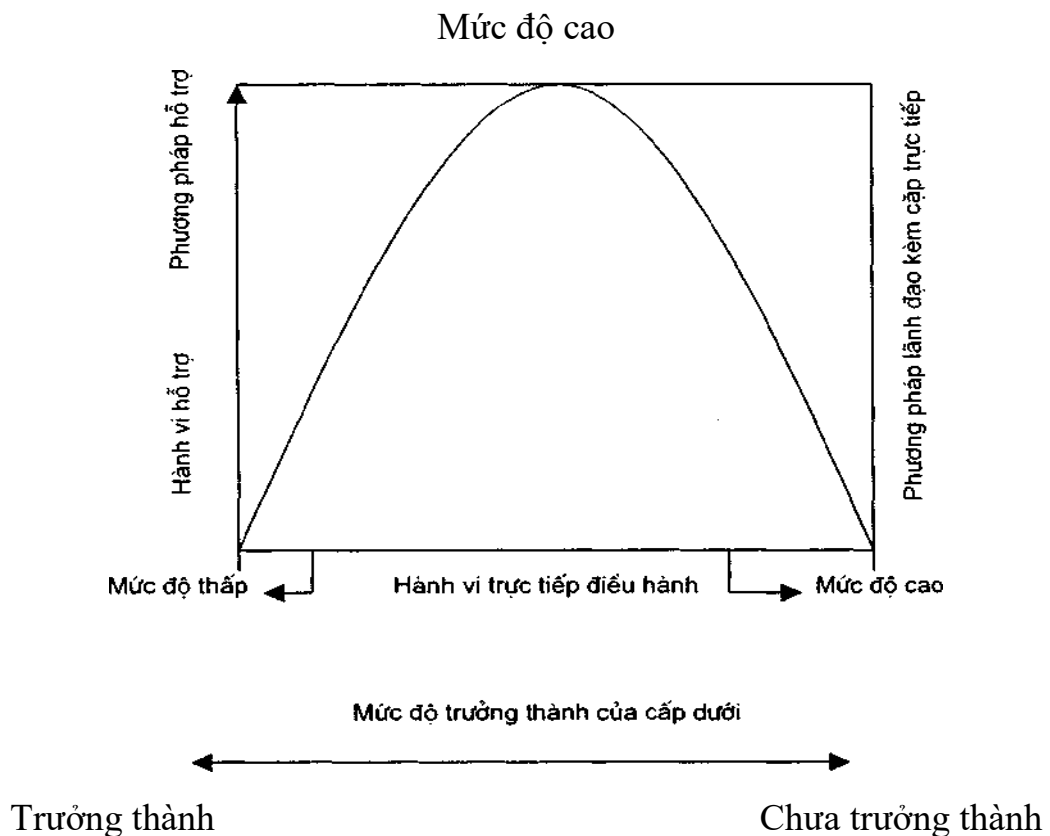
Hành vi chỉ đạo (tương ứng với phong cách lãnh đạo hướng vào nhiệm vụ) diễn ra khi một nhà lãnh đạo tiến hành giao nhiệm vụ cho cấp dưới và hướng dẫn cách thức, yêu cầu thực hiện cho họ, giám sát quá trình thực hiện nhiệm vụ đó.

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 2 dưới đây:



Sơ đồ 2. Phương pháp lãnh đạo theo tình huống

Nhìn vào sơ đồ trên đây, có thể thấy rằng nhân viên cấp dưới càng trưởng thành bao nhiêu thì lãnh đạo càng ít phải hỗ trợ bấy nhiêu. Trái lại, càng ít 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

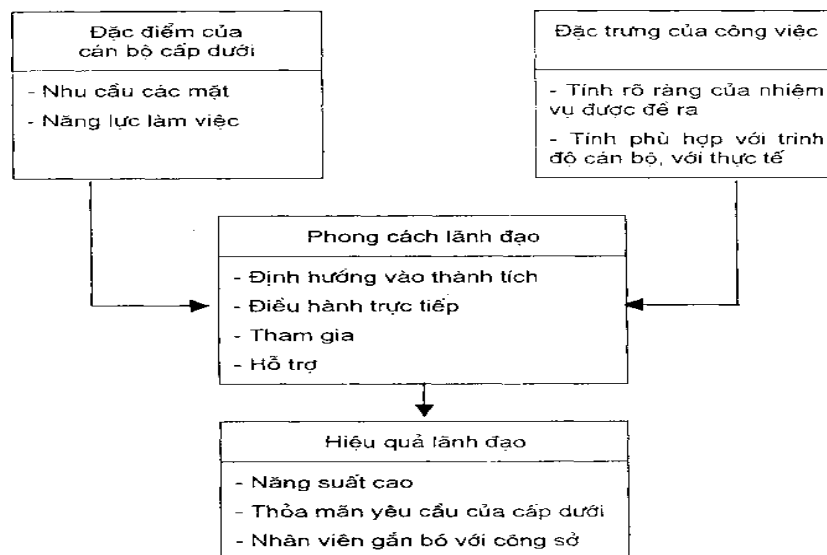
thì tình hình sẽ phức tạp hơn nhiều. Ngoài ra, sơ đồ trên đây cũng không cho thấy tác động do tính chất công việc và động cơ làm việc của cán bộ gây ra đối với hiệu quả lãnh đạo.

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.

Mô hình đường dẫn đến mục tiêu được mô tả trong sơ đồ



Sơ đồ 3. 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 thấy 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 3 nhóm yêu cầu:

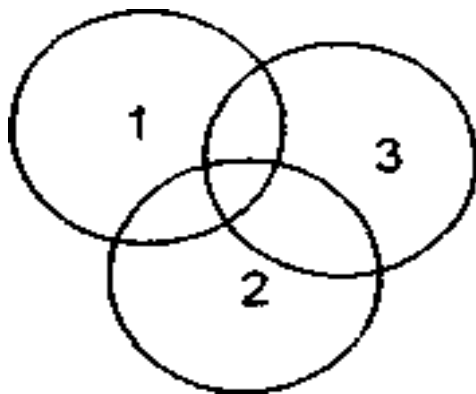
- Yêu cầu của cá nhân;
- Yêu cầu của tập thể cán bộ trong cơ quan, công sở (các nhóm);
- Yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra.

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. . .).

Gìn 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 4 sau đây:



1. Yêu cầu của cá nhân
2. Yêu cầu của nhóm
3. Yêu cầu của nhiệm vụ

Sơ đồ 4. Quan hệ giữa các nhóm yêu cầu

Sự giao thoa của các nhóm yêu cầu trong sơ đồ trên 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 3 nhóm yếu tố như trên sơ đồ cho thấy là không bao giờ đạt được sự đồng nhất hoàn toàn giữa 3 yêu cầu trên (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, xót 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 . .

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.

Rensis Likert trong cuốn sách *Mô hình mới về quản lý* đã đưa ra 4 hệ thống quản lý điều hành có tính tổng kết như sau:

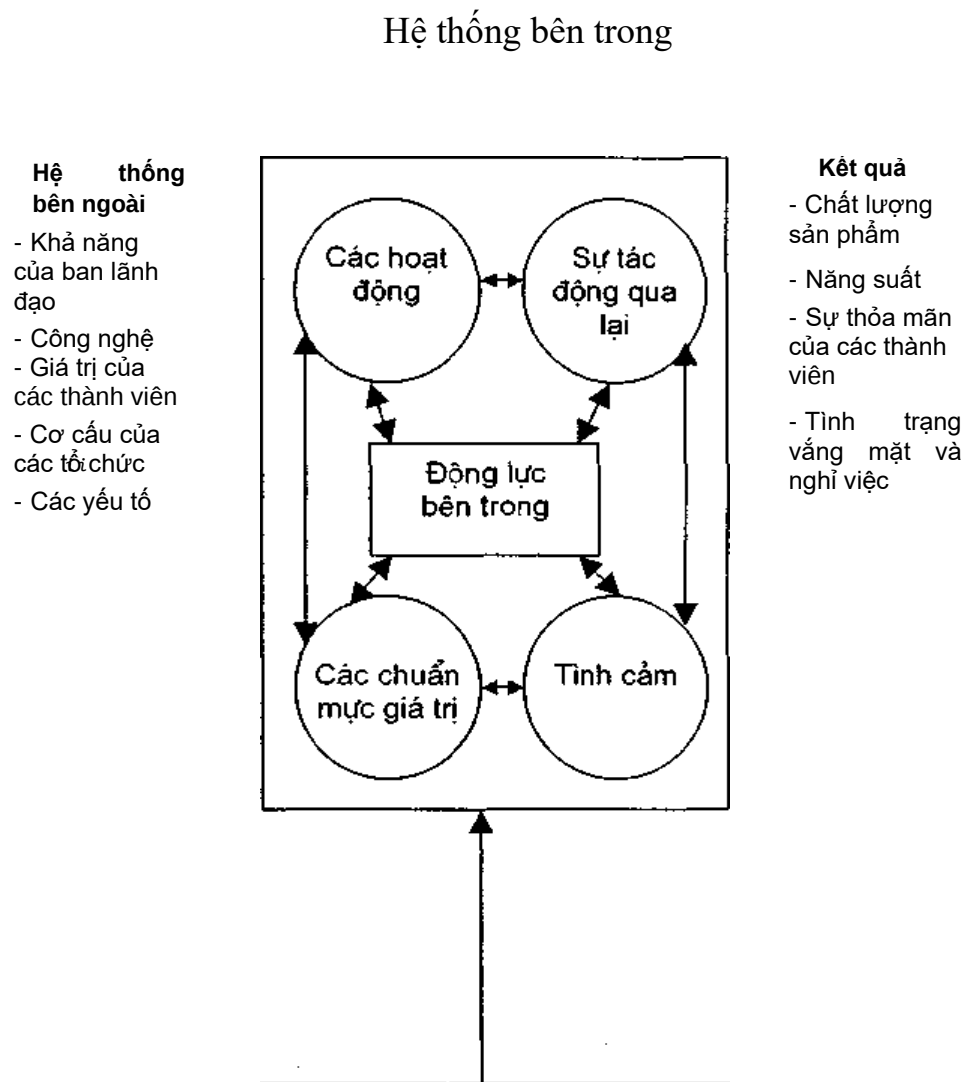
- *Hệ thống 1*: Quyền lực bị lạm dụng. Trong hệ thống này các nhà lãnh đạo, quản lý tự đưa ra các quyết định liên quan đến công việc và yêu cầu cấp dưới chấp hành theo mệnh lệnh của mình. Không hoàn thành công việc thì sẽ bị kỷ luật. Quan hệ ở đây là cấp dưới chấp hành tuyệt đối mệnh lệnh của cấp trên và có khoảng cách nhất định giữa cấp dưới với cấp trên.

- *Hệ thống 2*: Quyền lực có phần được nới 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 xích lại gần nhau 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). Mô hình được diễn tả trong sơ đồ 5 (do Homans đề xuất):



Sơ đồ 5. Mô hình phương pháp hệ thống trong lãnh đạo hình thức

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 có sự 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: 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 có 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 tức 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,.. 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:

- 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.

4. Vấn đề tổ chức lao động của người lãnh đạo, quản lý

4.1. Tính chất lao động của người lãnh đạo, quản lý

Lao động của người lãnh đạo, quản lý không tạo ra giá trị vật chất trực tiếp mà là 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, quản lý 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 được pháp luật quy định về chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và 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, ...
- Loại thứ ba có sản phẩm là các phát minh khoa học, các sáng chế quan trọng, ...

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 nhà khoa học, vừa là một nhà 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.

4.2. Kỹ năng tổ chức lao động của người lãnh đạo, quản lý

4.2.1. 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 loại theo nội dung (kinh tế, văn hoá, quốc phòng, ...); phân theo quan hệ; phân theo tính chất (phức tạp, trước mắt, lâu dài, ...).

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?...

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 bổ cho các loại công việc trên cần được tính toán sao cho không quá nhiều cho một 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).

4.2.2. *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, sẽ thực hiện và 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 tắc nghẽn ở đâu, liên quan đến ai?

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 0 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.

4.2.3. Tổ chức 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. Có thể hệ thống các văn bản 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. . .

Cũng có thể sắp xếp các văn bản theo đơn vị mà người lãnh đạo, quản lý cần theo dõi vùng địa lý.

Cần bảo đảm rằng, tài liệu, giấy tờ có thể giúp người lãnh đạo, quản lý quán xuyên 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, ... Ngày nay với trình độ khoa học kỹ thuật 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.

4.2.4. Tổ chức giao tiếp của người 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, tâm 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... 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. .

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, ... Những 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, ...

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 đảm bảo 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.

Câu hỏi ôn tập

1. Nhận thức của anh chị về phương pháp lãnh đạo quản lý theo tình huống? Dẫn chứng minh họa.

2. Nhận thức của anh chị về quản lý theo chức năng? Những thuận lợi và khó khăn khi áp dụng lãnh đạo nhà nước theo chức năng?.
3. Nhận thức của anh chị về phương pháp lãnh đạo theo hệ thống? trong phương pháp lãnh đạo theo hệ thống anh chị tâm đắc nhất phương pháp nào? Vì sao?
4. Anh chị hãy phân biệt các phương pháp lãnh đạo sau: phương pháp lãnh đạo theo chức năng, phương pháp lãnh đạo theo tình huống, phương pháp lãnh đạo theo hệ thống?
5. Nhận thức của anh chị về các kỹ năng tổ chức lao động của người lãnh đạo, vai trò của nhà lãnh đạo đối với sự phát triển của công sở? Lấy dẫn chứng?

Chương 5

ĐỔI MỚI KỸ THUẬT ĐIỀU HÀNH TRONG CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

1. Tầm quan trọng và bối cảnh của đổi mới kỹ thuật điều hành

1.1. Tầm quan trọng của đổi mới kỹ thuật điều hành

Cải cách 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 đủ năng lực để hoạt động có hiệu lực và hiệu quả. Trong quá trình đó, nhiệm vụ đổi mới kỹ thuật điều hành trong hành chính có một vai trò hết sức quan trọng, được thể hiện trên một số phương diện chủ yếu sau đây:

Trước hết, xét về mặt kinh tế, đổi mới kỹ thuật điều hành 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 điều hành 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 mà việc đổi mới kỹ thuật điều hành sẽ góp phần mang lại những lợi ích kinh tế thiết thực. Ngoài ra, đây cũng là một trong những điều kiện để giám sát 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 điều hành 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 trong điều hành 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 bài học 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 điều hành 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 Việt Nam xã hội chủ nghĩa. 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 trong điều hành hành chính sẽ góp phần làm cho các cơ quan có thể quản lý được công việc thuận lợi hơn, kiểm tra được 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.

1.2. Bối cảnh của đổi mới kỹ thuật điều hành

Trước hết, có thể nhận định rằng kỹ thuật điều hành 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 hoá 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.

Muốn cho cách giải quyết công việc được dựa trên những thủ tục hành chính rành mạch mà cải cách hành chính hiện nay đang đòi hỏi, cần thiết phải tính đến đặc điểm truyền thống văn hoá 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 điều hành hiện nay được đặt ra trong điều kiện đổi mới kinh tế và hợp nhất kinh tế ở nước ta diễn ra trong thời gian qua đã đạt được những thắng lợi nhất định. Trong quá trình hội nhập với thế giới bên ngoài, chúng ta dần dần tiếp thu được một số kinh nghiệm 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 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 điều hành trong hành chính hiện nay.

Thứ ba việc đổi mới kỹ thuật điều hành hiện nay diễn ra trong điều kiện khoa học kỹ thuật, đặc biệt là công nghệ thông tin đang phát triển như vũ bão. Thực tế là nhiều thành tựu mới của khoa học kỹ thuật và của công nghệ thông tin đang được áp dụng có hiệu quả trong quá trình điều hành các hoạt động của bộ máy nhà nước. 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 thoả đáng cho lĩnh vực này.

2. Định hướng đổi mới kỹ thuật điều hành hiện nay.

2.1. Xây dựng và áp dụng kỹ thuật điều hành, tổ chức công vụ, kết

hợp hiện đại với truyền thống dân tộc

Trong điều kiện mà khoa học công nghệ đang phát triển rất mạnh mẽ như hiện nay, để xây dựng kỹ thuật hành chính không thể không áp dụng tiến bộ của khoa học kỹ thuật hiện đại, ví dụ, để ban hành những quyết định hành chính chính xác và không chồng chéo, 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, . . . 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 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. 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 hoá 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; 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 hoạt động thường rất khó được nâng cao, cho dù hoạt động đó có thể được đầu tư nhiều công sức.

2.2. Bảo đảm tính khoa học của quá trình điều hành

Trong mọi trường hợp, việc điều hành công việc một cách khoa học trong các cơ quan 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, làm biên chế hành chính tăng lên. 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: khắc phục cách làm 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, để cơ quan có điều kiện phát triển không ngừng.

Tính khoa học trong điều hành hoạt động của các cơ quan, công sở cũng đòi hỏi phải phân định thẩm quyền giữa các cơ quan, các đơn vị trong một cơ quan và giữa các cá nhân. Cần phải được nghiên cứu khắc phục tình trạng phân cấp thẩm quyền hiện nay.

2.3. Tạo được sự điều hành thuận lợi, đơn giản và phù hợp

Đặc điểm của nền hành chính quan liêu là thiếu các phương thức điều hành linh hoạt đồng thời với thủ tục điều hành phức tạp. Qua các bước khác nhau, nhiều khi chồng chéo, phiền hà làm cho công việc bị chậm trễ, thậm chí không mang lại kết quả đề ra ban đầu. Để quản lý nền kinh tế thị trường, phương thức điều hành cũ rõ ràng không thích hợp, cần được đổi mới.

Việc đổi mới kỹ thuật hành chính hiện nay phải 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 có thể hạn chế được bệnh quan liêu giấy tờ trong điều hành.

Các thủ tục khác trong điều hành như 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 phiền hà dẫn đến việc đánh giá không kịp thời nên một công việc đạt kết quả tốt không được phát huy, trong khi đó 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.

2.4. Giảm nhẹ được cường độ và nâng cao năng suất lao động quản lý góp phần tinh giản biên chế hành chính của các cơ quan nhà nước

Nhiều trường hợp các nhà quản lý phải sử dụng một cường độ lao động trong đó có lao động trí óc rất lớn để hoàn thành công việc. Do đặc điểm này, đổi mới kỹ thuật hành chính có mục tiêu 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.

3. Các biện pháp đổi mới kỹ thuật điều hành

3.1. 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 điều hành phải hướng tới xây dựng 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 ngàn hàng, mẫu hình cho các cơ quan chuyên môn cấp tỉnh, . . .

Trong quá trình xây dựng các mô hình mẫu, cùng với các cơ sở vật chất cần thiết, điều quan trọng là cần 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 một 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⁽⁶⁾. 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.

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 như 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, thẩm định, 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 thì sẽ mang lại hiệu quả thiết thực cho quá trình đổi mới kỹ thuật hành chính.

3.2. Tăng cường 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, xử lý thông tin và truyền đạt các quyết định quản lý

Đổi mới kỹ thuật điều hành là để tạo ra những phương thức điều hành hiện đại trên cơ sở không ngừng phát huy các yếu tố truyền thống. 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.

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, . . . 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

mới. 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.

3.3. Xây dựng các định mức cần thiết và thực hiện việc tiêu chuẩn hoá trong công việc khi điều kiện cho phép

Hoạt động quản lý hành chính là hết sức phức tạp, nhiều loại công việc và trong quá trình giải quyết một công việc nhất định thường xuất hiện nhiều công đoạn có liên quan với nhau. Chính vì vậy, loại lao động này đòi hỏi tính tự giác cao và những định mức cần thiết. Thiếu định mức và tiêu chuẩn 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, . . .

Kinh nghiệm tiêu chuẩn hoá của nhiều nước trên thế giới có thể áp dụng để xây dựng tiêu chuẩn hoá 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 hoá 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.

3.4. 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. Theo cách 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.

3.5. Tăng cường bồi dưỡng kỹ năng hành chính cho cán bộ, công chức

Có thể khẳng định rằng, tất cả mọi biện pháp cần thiết vừa trình bày ở trên 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 như, 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, thì chắc chắn các quyết định hành chính được ban

hành sẽ không thể có chất lượng cao và khó 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 ít 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 và 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 cửa 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, . . .

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 hoà nhập với nền hành chính quốc tế.

Cuối cùng, để việc đổi mới kỹ thuật điều hành trong 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 điều hành 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 kỹ thuật đang không ngừng phát triển và sự phát triển của đời sống xã hội diễn ra mạnh mẽ.

Câu hỏi ôn tập

1. Các biện pháp đổi mới kỹ thuật điều hành công sở. Theo anh chị biện pháp nào là quan trọng nhất ? Vì sao? Lấy ví dụ minh họa.
2. Vai trò của giao tiếp trong quản lý điều hành, bằng sự thâm nhập thực tiễn anh chị hãy chứng minh hoạt động giao tiếp của các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động công sở?.
3. Hệ thống thông tin trong hoạt động quản lý? Vai trò của công tác quản lý thông tin tổng hợp trong hoạt động công sở? Lấy ví dụ minh họa.
4. Tại sao cần phải tăng cường bồi dưỡng kỹ năng hành chính cho cán bộ công chức? Anh chị hãy cho biết những tồn tại của công tác đào tạo và sử dụng cán bộ công chức hiện nay? Biện pháp khắc phục?.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đảng Cộng sản Việt Nam: Văn kiện Hội nghị lần thứ 8 Ban Chấp hành Trung ương khoá VII. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1995.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam: Văn kiện Hội nghị lần thứ 4 Ban Chấp hành Trung ương khoá VIII. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1998.
3. Hồ Chí Minh: Toàn tập. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1995, tr. 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, 1996.
10. Gueter Bueschges: 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 Đoan, 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, 1995.
25. Phạm Huy, Nguyễn 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 khoá của sự thành công. Trung tâm Thông tin Thương mại xuất bản, Hà Nội, 1993.
29. Robert c. Appleby: Modern Business Administration. 5th ed, 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, 1998.
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 Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh: Tập bài giảng Chính trị học. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1999.

Phụ lục

MỘT SỐ VĂN BẢN QUY PHẠM PHÁP LUẬT CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CÁC NỘI DUNG TRONG GIÁO TRÌNH

THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

QUY CHẾ

Văn hoá công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 129 /2007/QĐ-TTg
ngày 02 tháng 8 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ)*

Chương I

NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Phạm vi và đối tượng điều chỉnh

Quy chế này quy định về trang phục, giao tiếp và ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức khi thi hành nhiệm vụ, bài trí công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước bao gồm:

1. Bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ;
2. Ủy ban nhân dân các cấp.

Quy chế này không áp dụng đối với các cơ quan đại diện ngoại giao của Việt Nam ở nước ngoài.

Điều 2. Nguyên tắc thực hiện văn hoá công sở

Việc thực hiện văn hoá công sở tuân thủ các nguyên tắc sau đây:

1. Phù hợp với truyền thống, bản sắc văn hoá dân tộc và điều kiện kinh

tế - xã hội;

2. Phù hợp với định hướng xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chuyên nghiệp, hiện đại;

3. Phù hợp với các quy định của pháp luật và mục đích, yêu cầu cải cách hành chính, chủ trương hiện đại hoá nền hành chính nhà nước.

Điều 3. Mục đích

Việc thực hiện văn hoá công sở nhằm các mục đích sau đây:

1. Bảo đảm tính trang nghiêm và hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước;

2. Xây dựng phong cách ứng xử chuẩn mực của cán bộ, công chức, viên chức trong hoạt động công vụ, hướng tới mục tiêu xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có phẩm chất đạo đức tốt, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Điều 4. Các hành vi bị cấm

1. Hút thuốc lá trong phòng làm việc;

2. Sử dụng đồ uống có cồn tại công sở, trừ trường hợp được sự đồng ý của lãnh đạo cơ quan vào các dịp liên hoan, lễ tết, tiếp khách ngoại giao;

3. Quảng cáo thương mại tại công sở.

Chương II

TRANG PHỤC, GIAO TIẾP VÀ ỨNG XỬ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC

Mục 1

TRANG PHỤC CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC

Điều 5. Trang phục

1. Khi thực hiện nhiệm vụ, cán bộ, công chức, viên chức phải ăn mặc gọn gàng, lịch sự.

2. Cán bộ, công chức, viên chức có trang phục riêng thì thực hiện theo quy định của pháp luật.

Điều 6. Lễ phục

Lễ phục của cán bộ, công chức, viên chức là trang phục chính thức được sử dụng trong những buổi lễ, cuộc họp trọng thể, các cuộc tiếp khách nước ngoài.

1. Lễ phục của nam cán bộ, công chức, viên chức: bộ comple, áo sơ mi, cravat.

2. Lễ phục của nữ cán bộ, công chức, viên chức: áo dài truyền thống, bộ comple nữ.

3. Đối với cán bộ, công chức, viên chức là người dân tộc thiểu số, trang phục ngày hội dân tộc cũng coi là lễ phục.

Điều 7. Thẻ cán bộ, công chức, viên chức

1. Cán bộ, công chức, viên chức phải đeo thẻ khi thực hiện nhiệm vụ.

2. Thẻ cán bộ, công chức, viên chức phải có tên cơ quan, ảnh, họ và tên, chức danh, số hiệu của cán bộ, công chức, viên chức.

3. Bộ Nội vụ hướng dẫn thống nhất mẫu thẻ và cách đeo thẻ đối với cán bộ, công chức, viên chức.

Mục 2

GIAO TIẾP VÀ ỨNG XỬ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC

Điều 8. Giao tiếp và ứng xử

Cán bộ, công chức, viên chức khi thi hành nhiệm vụ phải thực hiện các quy định về những việc phải làm và những việc không được làm theo quy định của pháp luật.

Trong giao tiếp và ứng xử, cán bộ, công chức, viên chức phải có thái độ

lịch sự, tôn trọng. Ngôn ngữ giao tiếp phải rõ ràng, mạch lạc; không nói tục, nói tiếng lóng, quát nạt.

Điều 9. Giao tiếp và ứng xử với nhân dân

Trong giao tiếp và ứng xử với nhân dân, cán bộ, công chức, viên chức phải nhã nhặn, lắng nghe ý kiến, giải thích, hướng dẫn rõ ràng, cụ thể về các quy định liên quan đến giải quyết công việc.

Cán bộ, công chức, viên chức không được có thái độ hách dịch, những nhieu, gây khó khăn, phiền hà khi thực hiện nhiệm vụ.

Điều 10. Giao tiếp và ứng xử với đồng nghiệp

Trong giao tiếp và ứng xử với đồng nghiệp, cán bộ, công chức, viên chức phải có thái độ trung thực, thân thiện, hợp tác.

Điều 11. Giao tiếp qua điện thoại

Khi giao tiếp qua điện thoại, cán bộ, công chức, viên chức phải xưng tên, cơ quan, đơn vị nơi công tác; trao đổi ngắn gọn, tập trung vào nội dung công việc; không ngắt điện thoại đột ngột.

Chương III BÀI TRÍ CÔNG SỞ

Mục 1 QUỐC HUY, QUỐC KỶ

Điều 12. Treo Quốc huy

Quốc huy được treo trang trọng tại phía trên cổng chính hoặc toà nhà chính. Kích cỡ Quốc huy phải phù hợp với không gian treo. Không treo Quốc huy quá cũ hoặc bị hư hỏng.

Điều 13. Treo Quốc kỳ

1. Quốc kỳ được treo nơi trang trọng trước công sở hoặc toà nhà chính. Quốc

kỳ phải đúng tiêu chuẩn về kích thước, màu sắc đã được Hiến pháp quy định.

2. Việc treo Quốc kỳ trong các buổi lễ, đón tiếp khách nước ngoài và lễ tang tuân theo quy định về nghi lễ nhà nước và đón tiếp khách nước ngoài, tổ chức lễ tang.

MỤC 2

BÀI TRÍ KHUÔN VIÊN CÔNG SỞ

Điều 14. Biển tên cơ quan

1. Cơ quan phải có biển tên được đặt tại cổng chính, trên đó ghi rõ tên gọi đầy đủ bằng tiếng Việt và địa chỉ của cơ quan.

2. Bộ Nội vụ hướng dẫn thống nhất cách thể hiện biển tên cơ quan.

Điều 15. Phòng làm việc

Phòng làm việc phải có biển tên ghi rõ tên đơn vị, họ và tên, chức danh cán bộ, công chức, viên chức.

Việc sắp xếp, bài trí phòng làm việc phải bảo đảm gọn gàng, ngăn nắp, khoa học, hợp lý.

Không lập bàn thờ, thắp hương, không đun, nấu trong phòng làm việc.

Điều 16. Khu vực để phương tiện giao thông

Cơ quan có trách nhiệm bố trí khu vực để phương tiện giao thông của cán bộ, công chức, viên chức và của người đến giao dịch, làm việc. Không thu phí gửi phương tiện giao thông của người đến giao dịch, làm việc.

THỦ TƯỚNG

Đã ký

Nguyễn Tấn Dũng

QUY CHẾ

Quản lý công sở các cơ quan hành chính nhà nước

(Ban hành kèm theo Quyết định số: 213/2006/QĐ-TTg
ngày 25 tháng 9 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ)

Chương I

NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Phạm vi điều chỉnh

Quy chế này quy định về quản lý sử dụng, điều chuyển, thu hồi, cải tạo và xây dựng mới công sở của các cơ quan hành chính nhà nước.

Công sở quy định trong quy chế này là nơi làm việc của các cơ quan hành chính nhà nước, bao gồm: nhà làm việc và các công trình phục vụ hoạt động của cơ quan trong khuôn viên đất của công sở đó.

Điều 2. Đối tượng áp dụng

1. Các cơ quan hành chính nhà nước được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở, bao gồm:

a) Các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ;

b) Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân các cấp;

c) Các cơ quan chuyên môn thực hiện chức năng quản lý nhà nước thuộc các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân các cấp.

2. Các tổ chức, cá nhân không quy định tại khoản 1 Điều này nhưng có liên quan đến việc quản lý sử dụng, điều chuyển, thu hồi, cải tạo và xây dựng mới công sở của các cơ quan hành chính nhà nước.

Chương II

NHỮNG QUY ĐỊNH CỤ THỂ

Mục 1

QUẢN LÝ SỬ DỤNG CÔNG SỞ

Điều 3. Hồ sơ quản lý công sở

1. Công sở khi đã đưa vào sử dụng phải có hồ sơ để phục vụ cho công tác quản lý.
2. Các cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm lập hồ sơ quản lý công sở.
3. Hồ sơ quản lý công sở bao gồm: hồ sơ quản lý công sở được thiết lập ban đầu khi đưa vào sử dụng và được bổ sung trong quá trình sử dụng.

Điều 4. Nội dung của hồ sơ quản lý công sở được thiết lập ban đầu khi đưa vào sử dụng

1. Đối với công sở được đầu tư xây dựng mới, hồ sơ quản lý công sở bao gồm các giấy tờ sau đây:
 - a) Các giấy tờ liên quan về quyền sở hữu, quyền sử dụng công trình, quyền sử dụng đất;
 - b) Các tài liệu liên quan đến việc phê duyệt dự án, thiết kế, bản vẽ hoàn công, nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào sử dụng;
 - c) Biên bản xác định giá trị quyền sử dụng đất để tính vào giá trị tài sản của tổ chức theo quy định tại Nghị định số 13/2006/NĐ-CP ngày 24 tháng 01 năm 2006 của Chính phủ;
 - d) Tài liệu hướng dẫn sử dụng trang thiết bị công trình nếu có;
 - đ) Tài liệu hướng dẫn về bảo trì công trình.

2. Đối với công sở đã đưa vào sử dụng từ trước ngày Quy chế này có hiệu lực thi hành mà chưa có hồ sơ nêu tại khoản 1 Điều này thì cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở phải lập hồ sơ để quản lý. Hồ sơ quản lý công sở bao gồm các giấy tờ sau đây:

- a) Ảnh chụp toàn cảnh mặt chính công sở;
- b) Bản vẽ hiện trạng tổng mặt bằng công sở thể hiện được vị trí, hình dáng, kích thước, diện tích thửa đất và các công trình trong khuôn viên công sở đó;
- c) Bản vẽ hiện trạng mặt bằng các tầng nhà;
- d) Bản vẽ hiện trạng hệ thống cấp điện, cấp thoát nước, thông tin liên lạc và các thiết bị khác đang được sử dụng trong công sở;
- đ) Biên bản xác định cấp công trình và chất lượng còn lại của công sở do cơ quan có chức năng quản lý chất lượng công trình xây dựng thực hiện;
- e) Biên bản xác định giá trị quyền sử dụng đất để tính vào giá trị tài sản của tổ chức theo quy định tại Nghị định số 13/2006/NĐ-CP ngày 24 tháng 01 năm 2006 của Chính phủ;

Trường hợp cơ quan trực tiếp quản lý sử dụng công sở không thực hiện được các nội dung nêu tại các điểm a, b, c và d khoản này thì được thuê các cơ quan, đơn vị có chức năng về tư vấn thiết kế, xây dựng thực hiện.

3. Bộ Tài chính hướng dẫn việc xác định giá trị tài sản nhà đất công sở nêu tại điểm c khoản 1 và điểm e khoản 2 Điều này.

Điều 5. Bổ sung hồ sơ trong quá trình sử dụng

Trong quá trình sử dụng, cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm bổ sung vào hồ sơ quản lý công sở các giấy tờ liên quan đến các nội dung thay đổi sau đây:

- 1. Giấy tờ liên quan đến công tác bảo trì, cải tạo công sở;
- 2. Giấy tờ liên quan đến việc tách, nhập thửa đất của công sở;
- 3. Giấy tờ liên quan đến việc sắp xếp, điều chuyển công sở;
- 4. Hồ sơ trích ngang công sở quy định tại Điều 6 Quy chế này.

Điều 6. Lưu giữ hồ sơ quản lý công sở

1. Cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm lưu giữ hồ sơ quản lý công sở quy định tại Điều 4 và Điều 5 Quy chế này.

2. Cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm lập hồ sơ trích ngang công sở gửi cho các cơ quan quản lý nhà nước sau đây:

a) Bộ Xây dựng, Bộ Tài chính đối với công sở của Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ;

b) Sở Xây dựng, Sở Tài chính đối với công sở của cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh, cấp huyện;

c) Phòng có chức năng quản lý xây dựng và tài chính cấp huyện đối với công sở của cơ quan hành chính nhà nước cấp xã.

3. Bộ Xây dựng hướng dẫn nội dung hồ sơ trích ngang công sở.

Điều 7. Quy chế nội bộ về quản lý sử dụng công sở

1. Cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm xây dựng và ban hành Quy chế nội bộ về quản lý sử dụng công sở của cơ quan mình.

2. Quy chế nội bộ về quản lý sử dụng công sở phải thể hiện được các nội dung sau đây:

a) Những quy định bắt buộc mọi tổ chức, cá nhân (bao gồm cán bộ, công chức, viên chức của cơ quan và khách tới làm việc) phải chấp hành;

b) Những quy định mà các tổ chức, cá nhân không được phép làm trong công sở;

c) Trách nhiệm của Thủ trưởng cơ quan, đơn vị; cán bộ, công chức, viên chức của cơ quan và khách tới làm việc trong việc quản lý sử dụng công sở;

d) Quy định về xử lý đối với các tổ chức, cá nhân vi phạm quy chế nội bộ của cơ quan;

đ) Các nội dung khác (nếu có).

3. Bộ Xây dựng hướng dẫn nội dung quản lý sử dụng công sở liên cơ quan.

Điều 8. Bố trí sắp xếp nơi làm việc trong công sở

Cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở căn cứ vào công sở

được giao; số lượng cán bộ, công chức, viên chức và đặc điểm hoạt động của đơn vị để tiến hành bố trí sắp xếp nơi làm việc bảo đảm các nguyên tắc sau đây:

1. Nơi làm việc của các bộ phận chuyên môn phải được bố trí sắp xếp theo dây chuyền hợp lý, đảm bảo thuận tiện trong việc điều hành, phối hợp công tác;

2. Phòng làm việc phải đảm bảo đủ diện tích cho cán bộ, công chức, viên chức của đơn vị theo quy định;

3. Bộ phận công cộng, kỹ thuật và phục vụ phải được bố trí đảm bảo đủ điều kiện hoạt động và thực thi nhiệm vụ của cơ quan hành chính nhà nước;

4. Công sở phải có phòng tiếp dân và phòng tiếp khách riêng đủ tiêu chuẩn, phù hợp với yêu cầu công tác của các cơ quan theo chức năng, nhiệm vụ được giao.

Điều 9. Yêu cầu về sử dụng công sở

1. Yêu cầu chung về sử dụng công sở

a) Việc sử dụng công sở phải đúng công năng thiết kế, đúng mục đích; không được chiếm dụng hoặc sử dụng công sở vào các mục đích sản xuất kinh doanh, cho thuê, cho mượn, làm nhà ở. . . ;

b) Việc sử dụng diện tích và trang thiết bị làm việc phải bảo đảm đúng tiêu chuẩn, định mức của từng chức danh, nghiệp vụ chuyên môn theo ngành, lĩnh vực công tác theo quy định;

c) Bên ngoài cổng chính của công sở phải gắn biển tên và địa chỉ của cơ quan;

d) Quy chế nội bộ của cơ quan phải được niêm yết công khai tại cổng chính của cơ quan hoặc bộ phận thường trực cơ quan để cán bộ, công chức, viên chức của cơ quan và khách đến liên hệ công tác biết và chấp hành;

đ) Công sở các cơ quan hành chính nhà nước phải có sơ đồ thể hiện rõ các khối nhà, các phòng làm việc, bộ phận công cộng, kỹ thuật, phục vụ và được đặt ở vị trí thuận lợi phục vụ cho công tác điều hành và phục vụ khách đến liên hệ công tác;

e) Công sở các cơ quan hành chính nhà nước phải có bộ phận thường trực cơ quan làm việc 24/24 giờ để bảo vệ, giữ gìn trật tự an ninh của cơ quan;

g) Công sở các cơ quan hành chính nhà nước phải có trang thiết bị phòng chống cháy, nổ và phải được kiểm tra định kỳ đảm bảo yêu cầu xử lý khi có sự cố xảy ra;

h) Công tác vệ sinh công sở phải được thực hiện thường xuyên bảo đảm sạch sẽ, vệ sinh môi trường làm việc.

2. Yêu cầu về sử dụng phòng làm việc trong công sở

a) Bên ngoài các phòng làm việc phải có biển ghi tên đơn vị, chức danh cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong phòng;

b) Các trang thiết bị trong phòng làm việc phải được bố trí gọn gàng và thuận lợi cho các thành viên trong phòng làm việc;

c) Không được sử dụng các thiết bị đun, nấu của cá nhân trong phòng làm việc;

d) Không được để các vật liệu nổ, chất dễ cháy trong phòng làm việc;

đ) Hết giờ làm việc, các thiết bị điện phải được tắt, cửa phải được khoá;

e) Khi nghỉ làm việc từ 3 ngày trở lên, phòng làm việc phải được niêm phong.

3. Yêu cầu về sử dụng các bộ phận công cộng, kỹ thuật và phục vụ trong công sở

a) Các bộ phận công cộng, kỹ thuật và phục vụ phải có biển ghi tên các bộ phận đó để tiện lợi cho việc quản lý sử dụng;

b) Các bộ phận kỹ thuật phải có biển hướng dẫn sử dụng; đối với các bộ phận kỹ thuật có sự nguy hiểm như thiết bị điện, cứu hoả... thì phải có cảnh báo sự nguy hiểm và ngăn ngừa những người không có trách nhiệm sử dụng;

c) Phòng tiếp dân và phòng tiếp khách phải được bố trí ở vị trí thuận lợi cho việc tiếp đón và quản lý về trật tự, trị an. Phòng tiếp dân, tiếp khách phải

có đủ diện tích và bàn ghế để phục vụ khách trong thời gian chờ đợi cũng như khi cán bộ, công chức gặp gỡ, làm việc;

Khách đến liên hệ công tác phải đăng ký với bộ phận thường trực cơ quan để được hướng dẫn vào công sở và phải chấp hành sự chỉ dẫn của thường trực cơ quan;

d) Căn cứ vào nhu cầu công tác của cơ quan để bố trí các phòng họp cho phù hợp. Phòng họp cần được bố trí đầy đủ các trang thiết bị như bàn ghế, âm thanh, ánh sáng và các trang thiết bị khác để đáp ứng yêu cầu công tác của cơ quan.

Điều 10. Bảo trì công sở

1. Công sở của các cơ quan hành chính nhà nước phải được bảo trì theo quy định nhằm duy trì chất lượng, kiến trúc, công năng sử dụng của công sở.

2. Bộ Xây dựng quy định cụ thể và hướng dẫn thực hiện chế độ bảo trì công sở các cơ quan hành chính nhà nước.

3. Hàng năm, cơ quan trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm lập kế hoạch vốn bảo trì công sở để trình cơ quan có thẩm quyền phê duyệt theo quy định của pháp luật.

4. Việc bảo trì công sở các cơ quan hành chính nhà nước thực hiện theo quy định của pháp luật về xây dựng.

Điều 11. Trách nhiệm của cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở

Cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm sau đây:

1. Lập hồ sơ quản lý công sở; bổ sung hồ sơ trong quá trình sử dụng; lưu giữ và gửi hồ sơ trích ngang công sở cho cơ quan quản lý nhà nước về công sở theo quy định tại khoản 2 Điều 6 Quy chế này;

2. Bố trí sắp xếp chỗ làm việc hiệu quả và thuận lợi cho hoạt động của cán bộ, công chức, viên chức;

3. Xây dựng Quy chế nội bộ về quản lý sử dụng công sở của cơ quan;

4. Lập kế hoạch bảo trì, mua sắm các trang thiết bị làm việc cho cơ quan, cán bộ, công chức, viên chức theo quy định;
5. Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ 12 tháng 1 lần và báo cáo đột xuất theo yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước cấp trên về công sở;
6. Kiểm tra, xử lý các vi phạm trong quản lý sử dụng công sở.

Mục 2

QUẢN LÝ SẮP XẾP LẠI, ĐIỀU CHUYỂN, THU HỒI CÔNG SỞ

Điều 12. Sắp xếp lại công sở

1. Các cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm rà soát, sắp xếp lại công sở của mình.

2. Các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Ủy ban nhân dân các cấp hiện đang bố trí các đơn vị quản lý nhà nước trực thuộc ở ngoài công sở chính phải tiến hành rà soát đối chiếu với tiêu chuẩn, định mức và biên chế để sắp xếp nơi làm việc theo hướng tập trung để nâng cao hiệu quả điều hành công việc; lập phương án, đề xuất hướng giải quyết đối với tài sản nhà, đất dôi dư trình cấp có thẩm quyền quyết định theo quy định hiện hành về phân cấp quản lý tài sản nhà nước.

3. Cơ quan có mặt bằng công sở chật hẹp, diện tích sử dụng bình quân thấp hơn so với quy định tại khoản 1 Điều 16 Quy chế này và không bảo đảm yêu cầu công tác hoặc cơ quan có trụ sở tại nhiều vị trí khác nhau mà không có đủ điều kiện cải tạo, xây dựng lại thì được đầu tư xây dựng mới công sở theo hướng tập trung. Đối với công sở hiện có được xử lý như sau:

a) Cho phép bố trí hoặc chuyển đổi cho cơ quan hành chính nhà nước khác sử dụng phù hợp hơn hoặc đưa vào kế hoạch đầu tư xây dựng mới;

b) Cho phép bán đấu giá công sở đó để lấy kinh phí đầu tư xây dựng công sở mới theo dự án được cấp có thẩm quyền phê duyệt. Việc bán đấu giá nhà và chuyển nhượng quyền sử dụng đất phải theo đúng các quy định của pháp luật hiện hành;

Trường hợp số tiền thu được từ việc bán đấu giá nhà và chuyển nhượng quyền sử dụng đất không đủ để đầu tư xây dựng mới công sở thì ngân sách nhà nước bố trí đủ theo kế hoạch.

4. Trường hợp công sở các cơ quan hành chính nhà nước hiện đang bố trí cho các doanh nghiệp, đơn vị sự nghiệp làm việc chung thì Thủ trưởng cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở có trách nhiệm sắp xếp, lập kế hoạch, báo cáo cơ quan có thẩm quyền để thực hiện di chuyển số đơn vị này đến nơi khác làm việc. Kinh phí di chuyển và bố trí nơi làm việc mới của các đơn vị thực hiện theo quy định như sau:

a) Đối với đơn vị sự nghiệp thuộc cấp ngân sách nào quản lý thì cấp quản lý đó chi trả;

b) Đối với doanh nghiệp thì do doanh nghiệp đó tự chi trả.

Điều 13. Điều chuyển công sở

1. Công sở thuộc diện điều chuyển là công sở của các cơ quan đã bị giải thể hoặc không còn nhu cầu sử dụng do bố trí sắp xếp lại.

2. Cơ quan trực tiếp sử dụng công sở bị điều chuyển phải thực hiện việc chuyển giao đầy đủ hồ sơ, hiện trạng nhà đất công sở theo quyết định điều chuyển công sở của cơ quan có thẩm quyền. Công sở được điều chuyển phải được xác định chất lượng còn lại, giá trị để bàn giao cho cơ quan mới quản lý sử dụng.

Điều 14. Thu hồi công sở

1. Công sở của các cơ quan hành chính nhà nước bị thu hồi trong các trường hợp sau đây:

a) Do sáp nhập, chia tách hoặc do thay đổi chức năng, nhiệm vụ mà không còn nhu cầu sử dụng công sở;

b) Phần diện tích sử dụng sai mục đích (sản xuất, kinh doanh, cho thuê, cho mượn, làm nhà ở và các mục đích khác không đúng công năng sử dụng của công sở);

c) Công sở có phần diện tích nhà, đất sử dụng thừa so với tiêu chuẩn, định mức hoặc để lãng phí.

2. Cơ quan trực tiếp sử dụng công sở bị thu hồi phải thực hiện việc chuyển giao đầy đủ hồ sơ, hiện trạng nhà đất công sở theo quyết định thu hồi công sở của cơ quan có thẩm quyền. Công sở bị thu hồi phải được xác định chất lượng còn lại, giá trị để bàn giao cho cơ quan mới quản lý sử dụng.

Kinh phí phục vụ cho công tác xác định chất lượng còn lại, giá trị công sở bị thu hồi để bàn giao cho cơ quan mới sử dụng được trích từ kinh phí của cơ quan sẽ được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở đó.

Điều 15. Thẩm quyền điều chuyển, thu hồi công sở

Việc điều chuyển, thu hồi công sở thực hiện theo quy định hiện hành về phân cấp quản lý tài sản nhà nước.

Mục 3

QUẢN LÝ CẢI TẠO VÀ XÂY DỰNG MỚI CÔNG SỞ

Điều 16. Điều kiện của công sở được cải tạo

1. Công sở có diện tích làm việc dưới 70% so với tiêu chuẩn, định mức đã quy định.
2. Công sở bị hư hỏng, xuống cấp về chất lượng không đảm bảo an toàn cho các hoạt động của cơ quan.
3. Công sở không phù hợp với công năng sử dụng.

Điều 17. Điều kiện để được đầu tư xây dựng mới công sở

1. Các cơ quan hành chính nhà nước do mới được thành lập, chia tách mà chưa có nơi làm việc.
2. Các cơ quan hành chính nhà nước đang sử dụng công sở thuộc một trong các trường hợp nêu tại Điều 16 Quy chế này nhưng không có điều kiện cải tạo công sở.
3. Cơ quan hành chính nhà nước phải di chuyển theo yêu cầu sắp xếp lại công sở hoặc theo quy hoạch xây dựng.

Điều 18. Yêu cầu về đầu tư xây dựng mới công sở

1. Công sở được đầu tư xây dựng mới phải bảo đảm chất lượng và đồng bộ các trang thiết bị đáp ứng yêu cầu hoạt động của cơ quan.

2. Vị trí, mặt bằng khu đất xây dựng công sở các cơ quan hành chính nhà nước phải phù hợp với quy hoạch xây dựng đô thị, điểm dân cư nông thôn và đảm bảo các điều kiện sau đây:

a) Giao thông thuận tiện, đảm bảo cung cấp điện, cấp thoát nước, trang thiết bị kỹ thuật, thông tin liên lạc và điều kiện về an ninh cho hoạt động của cơ quan;

b) Trường hợp công sở được đầu tư xây dựng mới thì diện tích xây dựng công trình không được lớn hơn 50% diện tích khu đất. Trường hợp công sở được đầu tư xây dựng lại thì diện tích xây dựng công trình không được lớn hơn 70% diện tích khu đất.

3. Công sở các cơ quan hành chính nhà nước các cấp được đầu tư xây dựng mới phải đảm bảo tiêu chuẩn thiết kế về cấp công trình như sau:

a) Công sở các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân cấp tỉnh được đầu tư xây dựng theo tiêu chuẩn công trình cấp I hoặc cấp II;

b) Công sở Ủy ban nhân dân cấp huyện, công sở các cơ quan chuyên môn cấp tỉnh được đầu tư xây dựng theo tiêu chuẩn công trình cấp II hoặc cấp III;

c) Công sở cơ quan hành chính cấp xã được đầu tư xây dựng theo tiêu chuẩn công trình cấp III hoặc cấp IV.

4. Khi xây dựng mới công sở cần tính đến việc xây dựng công sở liên cơ quan theo khối chức năng chuyên môn ở cấp tỉnh (các Sở, Ban, ngành) để tạo công trình có quy mô hiện đại, khang trang, tiết kiệm vốn đầu tư và đất xây dựng.

5. Thiết kế công sở các cơ quan hành chính nhà nước phải đảm bảo các yêu cầu sau:

a) Phải phù hợp với quy hoạch xây dựng, cảnh quan, điều kiện tự nhiên và các quy định về kiến trúc, dự án đầu tư xây dựng công trình đã được phê duyệt;

b) Nội dung thiết kế công sở phải phù hợp với yêu cầu của từng bước thiết kế, thoả mãn các yêu cầu về chức năng sử dụng, bảo đảm mỹ quan và giá thành hợp lý;

c) Đảm bảo an toàn, phù hợp với quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng do Bộ Xây dựng ban hành, quy định về phòng, chống cháy, nổ và các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật liên quan, bảo đảm cho người khuyết tật tiếp cận sử dụng;

d) Đối với công sở liên cơ quan, thiết kế phải bảo đảm thống nhất về kiến trúc, kết cấu và tính độc lập tương đối trong quản lý sử dụng;

đ) Đối với công sở cơ quan hành chính nhà nước từ cấp huyện trở lên phải thi tuyển thiết kế kiến trúc công trình xây dựng theo quy định của pháp luật về xây dựng. Đối với công sở cấp xã được áp dụng thiết kế mẫu, thiết kế điển hình để xây dựng.

Điều 19. Quy định về đầu tư và thẩm quyền cho phép đầu tư cải tạo, xây dựng mới công sở

1. Tất cả các dự án đầu tư xây dựng công sở các cơ quan hành chính nhà nước phải tuân thủ các quy định về hoạt động xây dựng và các quy định liên quan về quản lý dự án đầu tư xây dựng sử dụng vốn ngân sách nhà nước;

Riêng đối với dự án đầu tư cải tạo, xây dựng mới công sở cấp xã, nếu áp dụng thiết kế mẫu thì chỉ lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật.

2. Thẩm quyền cho phép đầu tư cải tạo, xây dựng mới công sở thực hiện theo quy định hiện hành của pháp luật về đầu tư và xây dựng.

Điều 20. Thực hiện cải tạo, xây dựng mới công sở

Việc triển khai thực hiện các dự án cải tạo, xây dựng mới công sở các cơ quan hành chính nhà nước được thực hiện theo quy định của pháp luật về đầu tư và xây dựng.

Điều 21. Nghiệm thu bàn giao đưa công sở vào sử dụng

1. Việc nghiệm thu, bàn giao đưa công sở vào sử dụng được thực hiện theo quy định của pháp luật về đầu tư và xây dựng.

2. Cơ quan được giao trực tiếp quản lý sử dụng công sở phải tham gia vào việc nghiệm thu bàn giao quy định tại khoản 1 Điều này và phải trực tiếp tiến hành kiểm tra, vận hành thử các trang thiết bị của công sở.

Chương III

GIẢI QUYẾT CÁC TRANH CHẤP VÀ XỬ LÝ VI PHẠM TRONG SỬ DỤNG CÔNG SỞ

Điều 22. Giải quyết tranh chấp về quản lý sử dụng công sở

1. Các tranh chấp liên quan đến quyền sở hữu công trình và quyền sử dụng đất đã có giấy chứng nhận quyền sử dụng đất hoặc có một trong các loại giấy tờ quy định tại khoản 1, khoản 2 và khoản 5 Điều 50 của Luật Đất đai do Tòa án nhân dân giải quyết.

Các tranh chấp liên quan đến quyền sử dụng đất của công sở mà chưa có giấy tờ về quyền sử dụng đất theo quy định tại khoản này được giải quyết theo quy định tại khoản 2 Điều 136 của Luật Đất đai.

2. Các tranh chấp liên quan đến việc quản lý sử dụng công sở thì báo cáo cơ quan quản lý cấp trên xem xét, giải quyết.

3. Các tranh chấp liên quan đến việc cải tạo và xây dựng mới công sở được giải quyết theo quy định của pháp luật về xây dựng.

Điều 23. Xử lý vi phạm trong sử dụng công sở

Tổ chức, thủ trưởng cơ quan được giao trực tiếp quản lý công sở, cá nhân vi phạm hoặc lợi dụng chức vụ, quyền hạn làm trái các quy định trong Quy chế này thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm sẽ bị xử phạt hành chính, xử lý kỷ luật hoặc truy cứu trách nhiệm hình sự theo quy định của pháp luật.

Chương IV

TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

Điều 24. Trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước

1. Bộ Xây dựng

a) Chịu trách nhiệm trước Chính phủ về quản lý nhà nước về công sở của các cơ quan hành chính nhà nước;

b) Phối hợp với các Bộ, ngành liên quan xây dựng trình Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ ban hành các cơ chế, chính sách nhằm thống nhất quản lý sử dụng công sở các cơ quan hành chính nhà nước;

c) Ban hành quy chuẩn xây dựng, tiêu chuẩn xây dựng, thiết kế mẫu, thiết kế điển hình công sở các cơ quan hành chính nhà nước;

d) Hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các cơ chế, chính sách về quản lý sử dụng công sở;

đ) Hướng dẫn công tác điều tra, tổng hợp, đánh giá quỹ công sở hành chính nhà nước của các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân các cấp;

e) Định kỳ hàng năm báo cáo Thủ tướng Chính phủ về tình hình quản lý sử dụng công sở các cơ quan hành chính nhà nước các cấp.

2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư

a) Hướng dẫn việc lập kế hoạch đầu tư cải tạo, xây dựng mới công sở các cơ quan hành chính nhà nước;

b) Chủ trì, phối hợp với Bộ Tài chính, Bộ Xây dựng và các cơ quan liên quan kiểm tra việc chấp hành kế hoạch đầu tư xây dựng công sở hành chính nhà nước và tổng hợp báo cáo Thủ tướng Chính phủ xử lý hoặc xử lý theo thẩm quyền những vi phạm trong quá trình đầu tư xây dựng công sở;

c) Hàng năm tổng hợp cân đối kế hoạch vốn đầu tư cải tạo, xây dựng mới công sở đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả.

3. Bộ Tài chính

a) Hướng dẫn việc sử dụng nguồn vốn đầu tư cải tạo, xây dựng mới và bảo trì công sở; xác định giá trị tài sản công sở;

b) Chủ trì, phối hợp với Bộ Xây dựng, Bộ Kế hoạch và Đầu tư và các cơ quan liên quan kiểm tra việc chấp hành các quy định về tiêu chuẩn, định mức sử dụng công sở; việc sử dụng nguồn vốn cho đầu tư cải tạo, xây dựng mới và bảo trì công sở.

4. Các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân cấp tỉnh

a) Tiến hành rà soát, sắp xếp, bố trí sử dụng hệ thống công sở thuộc thẩm quyền bảo đảm hiệu lực công tác, sử dụng hiệu quả tài sản nhà nước;

b) Xây dựng kế hoạch đầu tư cải tạo, xây dựng mới công sở cho phù hợp với tổ chức bộ máy và biên chế đáp ứng yêu cầu về hiện đại hoá công sở; hướng dẫn thực hiện cơ chế, chính sách về quản lý công sở; quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng, định mức sử dụng công sở;

c) Kiểm tra việc chấp hành các quy định về quản lý sử dụng công sở; đầu tư cải tạo, xây dựng mới và bảo trì công sở; xử lý các sai phạm trong quản lý sử dụng công sở theo phân cấp;

d) Sở Xây dựng có trách nhiệm giúp Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh thực hiện chức năng quản lý nhà nước về công sở trên địa bàn.

Điều 25. Điều khoản thi hành

Các Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, Thủ trưởng cơ quan thuộc Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và Thủ trưởng các cơ quan liên quan chịu trách nhiệm thi hành Quy chế này. /.

THỦ TƯỚNG

Đã ký

Nguyễn Tấn Dũng

CHÍNH PHỦ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

Số: 152/2017/NĐ-CP

Hà Nội, ngày 27 tháng 12 năm 2017

NGHỊ ĐỊNH**QUY ĐỊNH TIÊU CHUẨN, ĐỊNH MỨC SỬ DỤNG TRỤ SỞ
LÀM VIỆC, CƠ SỞ HOẠT ĐỘNG SỰ NGHIỆP***Căn cứ Luật tổ chức Chính phủ ngày 19 tháng 6 năm 2015;**Căn cứ Luật quản lý, sử dụng tài sản công ngày 21 tháng 6 năm 2017;**Theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Tài chính;**Chính phủ ban hành Nghị định quy định tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp.***Chương I****QUY ĐỊNH CHUNG****Điều 1. Phạm vi điều chỉnh**

1. Nghị định này quy định về tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp.

2. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp của đơn vị lực lượng vũ trang nhân dân thuộc Bộ Quốc phòng, Bộ Công an và Cơ quan Việt Nam ở nước ngoài thực hiện theo quy định riêng của Chính phủ.

Điều 2. Đối tượng áp dụng

1. Cơ quan nhà nước, cơ quan Đảng Cộng sản Việt Nam, tổ chức chính trị - xã hội được ngân sách nhà nước đảm bảo kinh phí hoạt động, đơn vị sự

ng nghiệp công lập, ban quản lý dự án sử dụng vốn nhà nước (sau đây gọi là cơ quan, tổ chức, đơn vị).

2. Các chức danh làm việc tại cơ quan, tổ chức, đơn vị:

a) Cán bộ, công chức, viên chức theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức, pháp luật về viên chức;

b) Cá nhân ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn trực tiếp làm các công việc theo quy định của Chính phủ về thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp;

c) Người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã theo quy định của Chính phủ về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã.

Điều 3. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp

1. Diện tích đất thuộc trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp của cơ quan, tổ chức, đơn vị được xác định căn cứ diện tích nhà làm việc, công trình sự nghiệp thuộc trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp theo tiêu chuẩn, định mức theo quy định của Nghị định này; quy hoạch sử dụng đất, quy hoạch xây dựng theo quy định của pháp luật về đất đai, pháp luật về xây dựng và pháp luật có liên quan.

2. Diện tích nhà làm việc, công trình sự nghiệp thuộc trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp gồm các loại diện tích sau đây:

a) Diện tích làm việc của các chức danh;

b) Diện tích sử dụng chung;

c) Diện tích chuyên dùng.

3. Diện tích quy định tại khoản 2 Điều này là diện tích tính theo kích thước thông thủy theo quy định của pháp luật.

Điều 4. Nguyên tắc áp dụng tiêu chuẩn, định mức

1. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp quy định tại Nghị định này được sử dụng làm căn cứ để lập kế hoạch và dự toán ngân sách; giao, đầu tư xây dựng, mua sắm, thuê trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp; quản lý, sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp.

2. Diện tích làm việc của các chức danh tại cơ quan, tổ chức, đơn vị là diện tích sử dụng được xác định cho một chỗ làm việc. Một người giữ nhiều chức danh thì áp dụng theo diện tích của chức danh có tiêu chuẩn, định mức sử dụng cao nhất.

3. Diện tích làm việc của các chức danh quy định tại Nghị định này là diện tích tối đa. Cơ quan, người có thẩm quyền quyết định giao, đầu tư xây dựng, mua sắm, thuê, bố trí sử dụng căn cứ tính chất công việc của chức danh, nhu cầu sử dụng, khả năng của ngân sách nhà nước, quỹ nhà đất hiện có và mức độ tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập để quyết định cho phù hợp, bảo đảm tiết kiệm, hiệu quả.

4. Tổng diện tích làm việc của các chức danh được xác định trên cơ sở biên chế, số lượng người làm việc được cấp có thẩm quyền phê duyệt hoặc theo định hướng biên chế, số lượng người làm việc đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt (nếu có) tại thời điểm xác định.

Chương II

TIÊU CHUẨN, ĐỊNH MỨC SỬ DỤNG NHÀ LÀM VIỆC THUỘC TRỤ SỞ LÀM VIỆC CỦA CƠ QUAN, TỔ CHỨC

Điều 5. Diện tích làm việc của các chức danh

1. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích làm việc của các chức danh thuộc trung ương quy định chi tiết tại Phụ lục I kèm theo Nghị định này.

2. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích làm việc của các chức danh thuộc cấp tỉnh quy định chi tiết tại Phụ lục II kèm theo Nghị định này.

3. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích làm việc của các chức danh thuộc cấp huyện quy định chi tiết tại Phụ lục III kèm theo Nghị định này.

4. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích làm việc của các chức danh thuộc cấp xã quy định chi tiết tại Phụ lục IV kèm theo Nghị định này, trừ các chức danh quy định tại khoản 5 Điều này.

5. Việc áp dụng tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích làm việc đối với chức danh Chỉ huy trưởng quân sự cấp xã và Trưởng Công an xã thực hiện như sau:

a) Trường hợp Ban chỉ huy quân sự cấp xã, Công an xã được bố trí trụ sở làm việc riêng, ngoài khuôn viên của trụ sở cơ quan nhà nước cấp xã thì không xác định diện tích làm việc trong trụ sở cơ quan nhà nước cấp xã;

b) Trường hợp Ban chỉ huy quân sự cấp xã, Công an xã chưa có trụ sở làm việc riêng, phải bố trí làm việc chung tại trụ sở cơ quan nhà nước cấp xã thì được xác định vào diện tích làm việc của trụ sở cơ quan nhà nước cấp xã. Diện tích làm việc tối đa cho mỗi chức danh là 12 m²/người.

Điều 6. Diện tích sử dụng chung

1. Diện tích sử dụng chung là diện tích sử dụng phục vụ hoạt động chung trong trụ sở làm việc của cơ quan, tổ chức; bao gồm: Phòng họp (bao gồm hội trường dưới 100 chỗ ngồi); phòng khách; phòng thường trực, bảo vệ; phòng y tế; phòng lưu trữ hồ sơ, tài liệu thông thường; phòng thiết bị, dụng cụ văn phòng phẩm; phòng tổng đài điện thoại; phòng văn thư đánh máy - hành chính - quản trị; phòng nhân sao tài liệu; phòng tiếp khách quốc tế; nhà ăn, căng tin; phòng truyền thống; thư viện; diện tích các sảnh chính, sảnh phụ và hành lang, ban công; phòng thu gom giấy loại và rác thải; phòng vệ sinh; diện tích chỗ để dụng cụ vệ sinh; nhà làm việc của đội xe và diện tích cần thiết khác không thuộc diện tích làm việc của các chức danh, diện tích chuyên dùng quy định tại Điều 5, Điều 7 Nghị định này.

Diện tích sử dụng chung không bao gồm diện tích chiếm chỗ của cột, tường, hộp kỹ thuật, cầu thang, diện tích nhà để xe; các phần diện tích này thực hiện theo tiêu chuẩn xây dựng Việt Nam.

2. Diện tích sử dụng chung trong trụ sở làm việc của cơ quan, tổ chức được tính như sau:

a) Tối đa bằng 50% tổng diện tích làm việc của các chức danh trừ trường hợp quy định tại điểm b khoản này;

b) Tối đa bằng 70% tổng diện tích làm việc của các chức danh làm việc tại trụ sở cơ quan nhà nước cấp xã.

3. Thẩm quyền quyết định trong trường hợp cần bố trí diện tích sử dụng chung cao hơn quy định tại khoản 2 Điều này để đảm bảo yêu cầu sử dụng của trụ sở làm việc:

a) Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, cơ quan khác ở trung ương (sau đây gọi là Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan trung ương), Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (sau đây gọi là Ủy ban nhân dân cấp tỉnh) xem xét, quyết định đối với trường hợp có yêu cầu về diện tích tăng dưới 10% so với diện tích quy định tại khoản 2 Điều này;

b) Thủ tướng Chính phủ xem xét, quyết định đối với trường hợp có yêu cầu về diện tích tăng từ 10% trở lên so với diện tích quy định tại khoản 2 Điều này theo đề nghị của Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan trung ương (đối với cơ quan, tổ chức thuộc trung ương quản lý), Ủy ban nhân dân cấp tỉnh (đối với cơ quan, tổ chức thuộc địa phương quản lý).

Điều 7. Diện tích chuyên dùng

1. Diện tích chuyên dùng là diện tích sử dụng để phục vụ hoạt động đặc thù của cơ quan, tổ chức; bao gồm:

a) Diện tích sử dụng cho hoạt động tiếp nhận và trả hồ sơ hành chính, tiếp dân, quản trị hệ thống công nghệ thông tin;

b) Hội trường lớn (từ 100 chỗ ngồi trở lên);

c) Diện tích sử dụng cho hoạt động xét xử, hỏi cung trong trụ sở của cơ quan tư pháp; diện tích giao dịch của hệ thống ngân hàng nhà nước, kho bạc nhà nước;

d) Kho chuyên ngành như: Kho dự trữ quốc gia, kho bảo quản tiền, vàng, bạc, đá quý, kim loại quý, chứng từ có giá và kho bảo quản các tài sản khác theo yêu cầu thực hiện nhiệm vụ đặc thù của ngành;

đ) Diện tích khác phục vụ nhiệm vụ đặc thù của cơ quan, tổ chức (nếu có).

2. Bộ, cơ quan trung ương ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích chuyên dùng sau khi có ý kiến thống nhất bằng văn bản của Bộ Tài chính (đối với cơ quan, tổ chức thuộc trung ương quản lý); Ủy ban nhân dân cấp tỉnh ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích chuyên dùng sau khi có ý kiến thống nhất bằng văn bản của Thường trực Hội đồng nhân dân cùng cấp (đối với cơ quan, tổ chức thuộc địa phương quản lý).

3. Quyết định ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích chuyên dùng được công khai trên cổng thông tin điện tử của bộ, cơ quan trung ương, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.

Chương III

TIÊU CHUẨN, ĐỊNH MỨC SỬ DỤNG NHÀ LÀM VIỆC, CÔNG TRÌNH SỰ NGHIỆP THUỘC CƠ SỞ HOẠT ĐỘNG SỰ NGHIỆP

Điều 8. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích nhà làm việc

1. Tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích nhà làm việc thuộc cơ sở hoạt động sự nghiệp:

a) Tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích làm việc của các chức danh thực hiện theo quy định tại Phụ lục I, Phụ lục II, Phụ lục III kèm theo Nghị định này;

b) Diện tích sử dụng chung thực hiện theo quy định tại Điều 6 Nghị định này;

c) Diện tích chuyên dùng thực hiện theo quy định tại Điều 7 Nghị định này.

2. Đối với các chức danh làm việc trong một số lĩnh vực như: Giáo viên, bác sỹ, y tá, hộ lý, diện tích làm việc được bố trí phù hợp với tính chất công việc trong diện tích công trình sự nghiệp quy định tại Điều 9 Nghị định này.

Điều 9. Diện tích công trình sự nghiệp thuộc cơ sở hoạt động sự nghiệp

1. Công trình sự nghiệp thuộc lĩnh vực y tế, giáo dục và đào tạo, văn hóa, xã hội, thể dục thể thao, khoa học và công nghệ, ngoại giao, tài nguyên và môi trường, nông nghiệp và các lĩnh vực khác được xác định là diện tích chuyên dùng của đơn vị sự nghiệp công lập.

2. Diện tích công trình sự nghiệp trong lĩnh vực y tế, giáo dục và đào tạo:

a) Bộ Y tế, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội quy định chi tiết hướng dẫn về tiêu chuẩn, định mức sử dụng công trình sự nghiệp về y tế, giáo dục và đào tạo thuộc lĩnh vực quản lý nhà nước của Bộ Y tế, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội;

b) Căn cứ quy định chi tiết hướng dẫn của Bộ Y tế, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội tại điểm a khoản này, bộ, cơ quan trung ương ban hành hoặc phân cấp thẩm quyền ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng công trình sự nghiệp thuộc lĩnh vực y tế, giáo dục và đào tạo của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý; Ủy ban nhân dân cấp tỉnh sau khi có ý kiến thống nhất bằng văn bản của Thường trực Hội đồng nhân dân cùng cấp, ban hành hoặc phân cấp thẩm quyền ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng công trình sự nghiệp thuộc lĩnh vực y tế, giáo dục và đào tạo của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý; người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng công trình sự nghiệp thuộc lĩnh vực y tế, giáo dục và đào tạo tại đơn vị.

3. Diện tích công trình sự nghiệp khác (ngoài lĩnh vực y tế, giáo dục và đào tạo): Bộ, cơ quan trung ương ban hành hoặc phân cấp thẩm quyền ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng công trình sự nghiệp của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý; Ủy ban nhân dân cấp tỉnh sau khi có ý kiến

thống nhất bằng văn bản của Thường trực Hội đồng nhân dân cùng cấp, ban hành hoặc phân cấp thẩm quyền ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng công trình sự nghiệp của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý; người, đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng công trình sự nghiệp tại đơn vị.

4. Quyết định ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích công trình sự nghiệp được công khai trên cổng thông tin điện tử của bộ, cơ quan trung ương, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.

Chương IV

ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

Điều 10. Điều khoản thi hành

1. Nghị định này có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2018.
2. Bãi bỏ Quyết định số 147/1999/QĐ-TTg ngày 05 tháng 7 năm 1999 của Thủ tướng Chính phủ quy định về tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc tại các cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp; Quyết định số 260/2006/QĐ-TTg ngày 14 tháng 11 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ sửa đổi, bổ sung Quyết định số 147/1999/QĐ-TTg ngày 05 tháng 7 năm 1999 của Thủ tướng Chính phủ quy định về tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc tại các cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp; Quyết định số 23/2012/QĐ-TTg ngày 31 tháng 5 năm 2012 về việc quy định tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc của cơ quan nhà nước tại xã, phường, thị trấn.

Điều 11. Xử lý chuyển tiếp

1. Đối với dự án đầu tư xây dựng mới, cải tạo, nâng cấp trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt theo quy định trước ngày Nghị định này có hiệu lực thì không xác định lại diện tích theo tiêu chuẩn, định mức theo quy định tại Nghị định này.
2. Bộ, cơ quan trung ương đã ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích phụ trợ phục vụ các nhiệm vụ đặc thù của các bộ, cơ quan trung ương theo quy định trước ngày Nghị định này có hiệu lực thi hành, bảo đảm

phù hợp với quy định về diện tích chuyên dùng tại Nghị định này thì tiếp tục thực hiện theo tiêu chuẩn, định mức đã ban hành.

Điều 12. Trách nhiệm thi hành

1. Bộ Tài chính hướng dẫn việc tổ chức thực hiện Nghị định này; tham gia ý kiến về tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích chuyên dùng của nhà làm việc thuộc trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp theo đề nghị của bộ, cơ quan trung ương.

2. Bộ Y tế, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội chủ trì, phối hợp với các bộ, cơ quan có liên quan quy định chi tiết hướng dẫn về tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích công trình sự nghiệp thuộc lĩnh vực y tế, giáo dục và đào tạo theo quy định tại điểm a khoản 2 Điều 9 Nghị định này.

3. Bộ, cơ quan trung ương, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh có trách nhiệm ban hành hoặc phân cấp thẩm quyền ban hành tiêu chuẩn, định mức sử dụng diện tích chuyên dùng theo thẩm quyền quy định tại khoản 2 Điều 7, điểm b khoản 2, khoản 3 Điều 9 Nghị định này.

4. Trong thời gian Bộ Y tế, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội chưa quy định chi tiết hướng dẫn theo quy định tại điểm a khoản 2 Điều 9 Nghị định này, bộ, cơ quan trung ương, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh lấy ý kiến bằng văn bản của Bộ Y tế, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội trước khi thực hiện điểm b khoản 2 Điều 9 Nghị định này.

5. Trước khi phê duyệt hoặc trình cơ quan, người có thẩm quyền phê duyệt thiết kế đầu tư xây dựng mới, nâng cấp, cải tạo hoặc mua sắm trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp:

a) Bộ, cơ quan trung ương lấy ý kiến bằng văn bản của Bộ Tài chính về tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp của cơ quan, tổ chức, đơn vị thuộc trung ương quản lý;

b) Ủy ban nhân dân cấp tỉnh giao Sở Tài chính có ý kiến bằng văn bản về tiêu chuẩn, định mức trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp của cơ quan, tổ chức, đơn vị thuộc địa phương quản lý.

6. Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan trung ương, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh, Thủ trưởng cơ quan, tổ chức, đơn vị và các chức danh làm việc tại cơ quan, tổ chức, đơn vị chịu trách nhiệm thi hành Nghị định này.

Nơi nhận:

- Ban Bí thư Trung ương Đảng;
- Thủ tướng, các Phó Thủ tướng Chính phủ;
- Các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ;
- HĐND, UBND các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương;
- Văn phòng Trung ương và các Ban của Đảng;
- Văn phòng Tổng Bí thư;
- Văn phòng Chủ tịch nước;
- Hội đồng dân tộc và các Ủy ban của Quốc hội;
- Văn phòng Quốc hội;
- Tòa án nhân dân tối cao;
- Viện kiểm sát nhân dân tối cao;
- Kiểm toán nhà nước;
- Ủy ban Giám sát tài chính Quốc gia;
- Ngân hàng Chính sách xã hội;
- Ngân hàng Phát triển Việt Nam;
- Ủy ban trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam;
- Cơ quan trung ương của các đoàn thể;
- VPCP: BTCN, các PCN, Trợ lý TTg, TGĐ công TTĐT, các Vụ, Cục, đơn vị trực thuộc Công báo;
- Lưu: VT, CN (2b). PC

**TM. CHÍNH PHỦ
THỦ TƯỚNG**

Nguyễn Xuân Phúc

PHỤ LỤC I**TIÊU CHUẨN, ĐỊNH MỨC SỬ DỤNG DIỆN TÍCH LÀM VIỆC CỦA CÁC CHỨC DANH THUỘC TRUNG ƯƠNG**

(Kèm theo Nghị định số 152/2017/NĐ-CP ngày 27 tháng 12 năm 2017 của Chính phủ)

STT	Chức danh	Diện tích tối đa cho 1 chỗ làm việc (m²/người)	Ghi chú
1	Tổng Bí thư Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam, Chủ tịch nước, Thủ tướng Chính phủ, Chủ tịch Quốc hội	Được bố trí theo yêu cầu công tác	
2	Ủy viên Bộ Chính trị, Bí thư Ban Chấp hành Trung ương Đảng, Phó Chủ tịch nước, Phó Thủ tướng Chính phủ, Phó Chủ tịch Quốc hội, Chủ tịch Ủy ban Trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Chủ nhiệm Ủy ban Kiểm tra Trung ương, Viện trưởng Viện Kiểm sát nhân dân tối cao, Chánh án Tòa án nhân dân tối cao, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số lương từ 10, 4 trở lên	60	Tiêu chuẩn diện tích bao gồm: - Diện tích làm việc - Diện tích tiếp khách
3	Trưởng Ban của Đảng ở Trung ương, Ủy viên Ban Chấp hành Trung ương Đảng, Chủ tịch Hội đồng Dân tộc của Quốc hội; Ủy viên Ủy ban thường vụ Quốc hội, Chủ nhiệm các Ủy ban của Quốc hội; Bộ trưởng, Thủ trưởng các cơ quan ngang bộ, Phó Chủ tịch kiêm Tổng Thư ký Ủy ban trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Trưởng các đoàn thể ở Trung ương, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số lương từ 9, 7 đến dưới 10, 4	50	Tiêu chuẩn diện tích bao gồm: - Diện tích làm việc - Diện tích tiếp khách
4	Phó Trưởng Ban của Đảng ở Trung ương, Phó	40	Tiêu chuẩn

	Chủ tịch Hội đồng Dân tộc của Quốc hội, Phó Chủ nhiệm Ủy ban của Quốc hội, Phó Viện trưởng Viện kiểm sát nhân dân tối cao, Phó Chánh án Tòa án nhân dân tối cao; Thủ trưởng các cơ quan thuộc Chính phủ, Thứ trưởng, Phó các đoàn thể Trung ương, Bí thư Thường trực Trung ương Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Phó Chủ tịch Ủy ban trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Tổng Cục trưởng, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 1, 25 trở lên		diện tích bao gồm: - Diện tích làm việc - Diện tích tiếp khách
5	Phó Tổng cục trưởng, Cục trưởng, Vụ trưởng thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, cơ quan khác ở trung ương, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 1, 00 đến dưới 1, 25	25	
6	Phó Cục trưởng, Phó Vụ trưởng thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, cơ quan khác ở trung ương, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 0, 7 đến dưới 1, 00	15	
7	Trưởng, Phó phòng và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ dưới 0, 7	12	
8	Chuyên viên và các chức danh tương đương	10	
9	Cá nhân ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn trực tiếp làm các công việc theo quy định của Chính phủ về thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp	7	

Ghi chú: Đối với diện tích làm việc của chức danh quy định tại điểm 9 Phụ lục này, căn cứ tính chất công việc của chức danh, người có thẩm quyền trong việc đầu tư, xây dựng, bố trí sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp xem xét, quyết định cho phù hợp, đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả.

PHỤ LỤC II**TIÊU CHUẨN, ĐỊNH MỨC SỬ DỤNG DIỆN TÍCH LÀM VIỆC CỦA CÁC CHỨC DANH THUỘC CẤP TỈNH**

(Kèm theo Nghị định số 152/2017/NĐ-CP ngày 27 tháng 12 năm 2017 của Chính phủ)

STT	Chức danh	Diện tích tối đa cho 1 chỗ làm việc (m²/người)	Ghi chú
1	Bí thư Thành ủy, Phó Bí thư Thành ủy, Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân, Trưởng đoàn Đại biểu Quốc hội chuyên trách thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh; Bí thư Tỉnh ủy, Thành ủy các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương còn lại và các chức danh tương đương	50	Tiêu chuẩn diện tích bao gồm: - Diện tích làm việc; - Diện tích tiếp khách.
2	- Phó Bí thư Tỉnh ủy, Thành ủy, Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân, Trưởng đoàn Đại biểu Quốc hội chuyên trách các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (không bao gồm thành phố Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh) và các chức danh tương đương; - Phó trưởng Đoàn đại biểu Quốc hội chuyên trách, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Ủy viên Ban Thường vụ Thành ủy, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân, Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc của thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 1, 25 trở lên.	40	Tiêu chuẩn diện tích bao gồm: - Diện tích làm việc; - Diện tích tiếp khách.
3	Phó trưởng Đoàn đại biểu Quốc hội chuyên trách, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân, Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc, Ủy viên Ban thường vụ	30	

	Thành ủy, Tỉnh ủy các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (không bao gồm thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh), các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 1, 05 đến dưới 1, 25		
4	Trưởng Ban Đảng, Chánh văn phòng Tỉnh ủy, Chánh văn phòng Hội đồng nhân dân, Chánh văn phòng Ủy ban nhân dân, Giám đốc Sở các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 0, 8 đến dưới 1, 05	25	
5	Phó Trưởng Ban Đảng, Phó Chánh văn phòng tỉnh ủy, Phó Chánh văn phòng Hội đồng nhân dân, Phó Chánh văn phòng Ủy ban nhân dân, Phó Giám đốc Sở các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ trên 0, 6 đến dưới 0, 8	15	
6	Trưởng phòng, phó trưởng phòng, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 0, 6 trở xuống	12	
7	Chuyên viên và các chức danh tương đương	10	
8	Cá nhân ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn trực tiếp làm các công việc theo quy định của Chính phủ về thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp	7	

Ghi chú: Đối với diện tích làm việc của chức danh quy định tại điểm 8 Phụ lục này, căn cứ tính chất công việc của chức danh, người có thẩm quyền trong việc đầu tư, xây dựng, bố trí sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp xem xét, quyết định cho phù hợp, đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả.

PHỤ LỤC III

TIÊU CHUẨN, ĐỊNH MỨC SỬ DỤNG DIỆN TÍCH LÀM VIỆC CỦA CÁC CHỨC DANH THUỘC CẤP HUYỆN

(Kèm theo Nghị định số 152/2017/NĐ-CP ngày 27 tháng 12 năm 2017 của Chính phủ)

STT	Chức danh	Diện tích tối đa cho 1 chỗ làm việc (m ² /người)	Ghi chú
1	Bí thư, Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 0, 7 đến 0, 9	25	
2	Phó Bí thư, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ từ 0, 6 đến dưới 0, 7	15	
3	Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng cơ quan chuyên môn cấp huyện, các chức danh tương đương và các chức danh có hệ số phụ cấp chức vụ dưới 0, 6	12	
4	Chuyên viên và các chức danh tương đương	10	
5	Cá nhân ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn trực tiếp làm các công việc theo quy định của Chính phủ về thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp	7	

Ghi chú: Đối với diện tích làm việc của chức danh quy định tại điểm 5 Phụ lục này, căn cứ tính chất công việc của chức danh, người có thẩm quyền trong việc đầu tư, xây dựng, bố trí sử dụng trụ sở làm việc, cơ sở hoạt động sự nghiệp xem xét, quyết định cho phù hợp, đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả.

PHỤ LỤC IV

TIÊU CHUẨN, ĐỊNH MỨC SỬ DỤNG DIỆN TÍCH LÀM VIỆC CỦA CÁC CHỨC DANH THUỘC CẤP XÃ

(Kèm theo Nghị định số 152/2017/NĐ-CP ngày 27 tháng 12 năm 2017 của Chính phủ)

STT	Chức danh	Diện tích tối đa cho 1 chỗ làm việc (m ² /người)	Ghi chú
1	Bí thư Đảng ủy; Chủ tịch Hội đồng nhân dân; Chủ tịch Ủy ban nhân dân và các chức danh tương đương	15	
2	Phó Bí thư Đảng ủy; Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân; Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân; Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các chức danh tương đương	12	
3	Cán bộ, công chức cấp xã	10	
4	Người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã	5	

Ghi chú: Đối với diện tích làm việc của chức danh quy định tại điểm 4 Phụ lục này, căn cứ tính chất công việc của chức danh, người có thẩm quyền trong việc đầu tư, xây dựng, bố trí sử dụng trụ sở làm việc xem xét, quyết định cho phù hợp, đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả.

CHÍNH PHỦ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 34/2011/NĐ-CP

Hà Nội, ngày 17 tháng 05 năm 2011

NGHỊ ĐỊNH

Quy định về xử lý kỷ luật đối với công chức

CHÍNH PHỦ

Căn cứ Luật Tổ chức Chính phủ ngày 25 tháng 12 năm 2001;

Căn cứ Luật Cán bộ, công chức ngày 13 tháng 11 năm 2008;

Xét đề nghị của Bộ trưởng Bộ Nội vụ,

NGHỊ ĐỊNH:

Chương I

NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng

1. Nghị định này quy định về thời hiệu, thời hạn xử lý kỷ luật; việc áp dụng hình thức kỷ luật; thẩm quyền, trình tự, thủ tục xử lý kỷ luật đối với công chức có hành vi vi phạm pháp luật.

2. Nghị định này áp dụng đối với công chức quy định tại Nghị định số 06/2010/NĐ-CP ngày 25 tháng 01 năm 2010 của Chính phủ quy định những người là công chức.

Điều 2. Nguyên tắc xử lý kỷ luật

1. Khách quan, công bằng; nghiêm minh, đúng pháp luật.

2. Mỗi hành vi vi phạm pháp luật chỉ bị xử lý một hình thức kỷ luật. Nếu công chức có nhiều hành vi vi phạm pháp luật thì bị xử lý kỷ luật về từng hành vi vi phạm và chịu hình thức kỷ luật nặng hơn một mức so với hình thức kỷ luật áp dụng đối với hành vi vi phạm nặng nhất, trừ trường hợp có hành vi

vi phạm phải xử lý kỷ luật bằng hình thức buộc thôi việc.

3. Trường hợp công chức tiếp tục có hành vi vi phạm pháp luật trong thời gian đang thi hành quyết định kỷ luật thì bị áp dụng hình thức kỷ luật như sau:

a) Nếu có hành vi vi phạm pháp luật bị xử lý kỷ luật ở hình thức nhẹ hơn hoặc bằng so với hình thức kỷ luật đang thi hành thì áp dụng hình thức kỷ luật nặng hơn một mức so với hình thức kỷ luật đang thi hành;

b) Nếu có hành vi vi phạm pháp luật bị xử lý kỷ luật ở hình thức nặng hơn so với hình thức kỷ luật đang thi hành thì áp dụng hình thức kỷ luật nặng hơn một mức so với hình thức kỷ luật áp dụng đối với hành vi vi phạm pháp luật mới.

Quyết định kỷ luật đang thi hành chấm dứt hiệu lực kể từ thời điểm quyết định kỷ luật đối với hành vi vi phạm pháp luật mới có hiệu lực.

4. Thái độ tiếp thu, sửa chữa và chủ động khắc phục hậu quả của công chức có hành vi vi phạm pháp luật là yếu tố xem xét tăng nặng hoặc giảm nhẹ khi áp dụng hình thức kỷ luật.

5. Thời gian chưa xem xét xử lý kỷ luật đối với công chức trong các trường hợp quy định tại Điều 4 Nghị định này không tính vào thời hạn xử lý kỷ luật.

6. Không áp dụng hình thức xử phạt hành chính thay cho hình thức kỷ luật.

7. Cấm mọi hành vi xâm phạm thân thể, danh dự, nhân phẩm của công chức trong quá trình xử lý kỷ luật.

Điều 3. Các hành vi bị xử lý kỷ luật

1. Vi phạm việc thực hiện nghĩa vụ, đạo đức và văn hóa giao tiếp của công chức trong thi hành công vụ; những việc công chức không được làm quy định tại Luật Cán bộ, công chức.

2. Vi phạm pháp luật bị Tòa án kết án bằng bản án có hiệu lực pháp luật.

3. Vi phạm quy định của pháp luật về phòng, chống tham nhũng; thực

hành tiết kiệm, chống lãng phí; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn mại dâm và các quy định khác của pháp luật liên quan đến công chức nhưng chưa đến mức bị truy cứu trách nhiệm hình sự.

Điều 4. Các trường hợp chưa xem xét xử lý kỷ luật

1. Đang trong thời gian nghỉ hàng năm, nghỉ theo chế độ, nghỉ việc riêng được người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị cho phép.
2. Đang trong thời gian điều trị có xác nhận của cơ quan y tế có thẩm quyền.
3. Công chức nữ đang trong thời gian mang thai, nghỉ thai sản, đang nuôi con dưới 12 tháng tuổi.
4. Đang bị tạm giữ, tạm giam chờ kết luận của cơ quan có thẩm quyền điều tra, truy tố, xét xử về hành vi vi phạm pháp luật.

Điều 5. Các trường hợp được miễn trách nhiệm kỷ luật

1. Được cơ quan có thẩm quyền xác nhận tình trạng mất năng lực hành vi dân sự khi vi phạm pháp luật.
2. Phải chấp hành quyết định của cấp trên theo quy định tại Khoản 5 Điều 9 Luật Cán bộ, công chức.
3. Được cấp có thẩm quyền xác nhận vi phạm pháp luật trong tình thế bất khả kháng khi thi hành công vụ.

Chương II

THỜI HIỆU, THỜI HẠN XỬ LÝ KỶ LUẬT

Điều 6. Thời hiệu xử lý kỷ luật

1. Thời hiệu xử lý kỷ luật là 24 tháng, kể từ thời điểm công chức có hành vi vi phạm pháp luật cho đến thời điểm người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền ra thông báo bằng văn bản về việc xem xét xử lý kỷ luật.
2. Khi phát hiện hành vi vi phạm pháp luật của công chức, người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền xử lý kỷ luật quy định tại Điều 15

Nghị định này phải ra thông báo bằng văn bản về việc xem xét xử lý kỷ luật. Thông báo phải nêu rõ thời điểm công chức có hành vi vi phạm pháp luật, thời điểm phát hiện công chức có hành vi vi phạm pháp luật và thời hạn xử lý kỷ luật.

Điều 7. Thời hạn xử lý kỷ luật

1. Thời hạn xử lý kỷ luật tối đa là 02 tháng, kể từ ngày phát hiện công chức có hành vi vi phạm pháp luật cho đến ngày cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền ra quyết định xử lý kỷ luật.

2. Trường hợp vụ việc có liên quan đến nhiều người, có tang vật, phương tiện cần giám định hoặc những tình tiết phức tạp khác thì người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền xử lý kỷ luật ra quyết định kéo dài thời hạn xử lý kỷ luật theo quy định tại Khoản 2 Điều 80 Luật Cán bộ, công chức.

Chương III

ÁP DỤNG HÌNH THỨC KỶ LUẬT

Điều 8. Các hình thức kỷ luật

1. Áp dụng đối với công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý:

- a) Khiển trách;
- b) Cảnh cáo;
- c) Hạ bậc lương;
- d) Buộc thôi việc.

2. Áp dụng đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý:

- a) Khiển trách;
- b) Cảnh cáo;
- c) Hạ bậc lương;
- d) Giáng chức;
- đ) Cách chức;
- e) Buộc thôi việc.

Điều 9. Khiển trách

Hình thức kỷ luật khiển trách áp dụng đối với công chức có một trong các hành vi vi phạm pháp luật sau đây:

1. Có thái độ hách dịch, cửa quyền hoặc gây khó khăn, phiền hà đối với cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân trong thi hành công vụ;
2. Không thực hiện nhiệm vụ được giao mà không có lý do chính đáng;
3. Gây mất đoàn kết trong cơ quan, tổ chức, đơn vị;
4. Tự ý nghỉ việc, tổng số từ 03 đến dưới 05 ngày làm việc trong một tháng;
5. Sử dụng tài sản công trái pháp luật;
6. Xác nhận giấy tờ pháp lý cho người không đủ điều kiện;
7. Vi phạm quy định của pháp luật về phòng, chống tham nhũng; thực hiện tiết kiệm, chống lãng phí; kỷ luật lao động; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn mại dâm và các quy định khác của pháp luật liên quan đến công tác.

Điều 10. Cảnh cáo

Hình thức kỷ luật cảnh cáo áp dụng đối với công chức có một trong các hành vi vi phạm pháp luật sau đây:

1. Cấp giấy tờ pháp lý cho người không đủ điều kiện;
2. Sử dụng thông tin, tài liệu của cơ quan, tổ chức, đơn vị để vụ lợi;
3. Không chấp hành quyết định điều động, phân công công tác của cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền;
4. Sử dụng giấy tờ không hợp pháp để được tham gia đào tạo, bồi dưỡng; được dự thi nâng ngạch công chức;
5. Tự ý nghỉ việc, tổng số từ 05 đến dưới 07 ngày làm việc trong một tháng;
6. Sử dụng trái phép chất ma túy bị cơ quan công an thông báo về cơ quan, tổ chức, đơn vị nơi công chức đang công tác;
7. Bị phạt tù cho hưởng án treo hoặc cải tạo không giam giữ đối với công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý;
8. Vi phạm ở mức độ nghiêm trọng quy định của pháp luật về phòng, chống tham nhũng; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; kỷ luật lao động;

bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn mại dâm và các quy định khác của pháp luật liên quan đến công chức nhưng đã thành khẩn kiểm điểm trong quá trình xem xét xử lý kỷ luật.

Điều 11. Hạ bậc lương

Hình thức kỷ luật hạ bậc lương áp dụng đối với công chức có một trong các hành vi vi phạm pháp luật sau đây:

1. Không thực hiện nhiệm vụ chuyên môn được giao mà không có lý do chính đáng, gây ảnh hưởng đến công việc chung của cơ quan, tổ chức, đơn vị;
2. Lợi dụng vị trí công tác, cố ý làm trái pháp luật với mục đích vụ lợi;
3. Vi phạm ở mức độ nghiêm trọng quy định của pháp luật về phòng, chống tham nhũng; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; kỷ luật lao động; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn mại dâm và các quy định khác của pháp luật liên quan đến công chức.

Điều 12. Giáng chức

Hình thức kỷ luật giáng chức áp dụng đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý có một trong các hành vi vi phạm pháp luật sau đây:

1. Không hoàn thành nhiệm vụ quản lý, điều hành theo sự phân công mà không có lý do chính đáng, để xảy ra hậu quả nghiêm trọng;
2. Vi phạm ở mức độ rất nghiêm trọng quy định của pháp luật về phòng, chống tham nhũng; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn mại dâm và các quy định khác của pháp luật liên quan đến công chức nhưng đã thành khẩn kiểm điểm trong quá trình xem xét xử lý kỷ luật;
3. Người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị để xảy ra hành vi vi phạm pháp luật nghiêm trọng trong phạm vi phụ trách mà không có biện pháp ngăn chặn.

Điều 13. Cách chức

1. Hình thức kỷ luật cách chức áp dụng đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý có một trong các hành vi vi phạm pháp luật sau đây:

- a) Sử dụng giấy tờ không hợp pháp để được bổ nhiệm chức vụ;

b) Không hoàn thành nhiệm vụ quản lý, điều hành theo sự phân công mà không có lý do chính đáng, để xảy ra hậu quả rất nghiêm trọng;

c) Bị phạt tù cho hưởng án treo hoặc cải tạo không giam giữ;

d) Vi phạm ở mức độ rất nghiêm trọng quy định của pháp luật về phòng, chống tham nhũng; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; bình đẳng giới; phòng, chống tệ nạn mại dâm và các quy định khác của pháp luật liên quan đến công chức.

2. Việc áp dụng hình thức kỷ luật cách chức đối với công chức giữ các chức danh tư pháp được thực hiện theo quy định của Nghị định này và quy định của pháp luật chuyên ngành.

Điều 14. Buộc thôi việc

Hình thức kỷ luật buộc thôi việc áp dụng đối với công chức có một trong các hành vi vi phạm pháp luật sau đây:

1. Bị phạt tù mà không được hưởng án treo;

2. Sử dụng giấy tờ không hợp pháp để được tuyển dụng vào cơ quan, tổ chức, đơn vị;

3. Nghiện ma túy có xác nhận của cơ quan y tế có thẩm quyền;

4. Tự ý nghỉ việc, tổng số từ 07 ngày làm việc trở lên trong một tháng hoặc từ 20 ngày làm việc trở lên trong một năm mà đã được cơ quan sử dụng công chức thông báo bằng văn bản 03 lần liên tiếp;

5. Vi phạm ở mức độ đặc biệt nghiêm trọng quy định của pháp luật về phòng, chống tham nhũng; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; kỷ luật lao động; phòng, chống tệ nạn mại dâm và các quy định khác của pháp luật liên quan đến công chức.

Chương IV

THẨM QUYỀN XỬ LÝ KỶ LUẬT, TRÌNH TỰ, THỦ TỤC XEM XÉT XỬ LÝ KỶ LUẬT

Điều 15. Thẩm quyền xử lý kỷ luật

1. Đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý, người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền bổ nhiệm tiến hành xử lý kỷ luật và quyết định hình thức kỷ luật.

2. Đối với công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý, người đứng đầu cơ quan quản lý hoặc người đứng đầu cơ quan được phân cấp quản lý công chức tiến hành xử lý kỷ luật và quyết định hình thức kỷ luật.

3. Đối với công chức biệt phái, người đứng đầu cơ quan nơi công chức được cử đến biệt phái tiến hành xử lý kỷ luật, quyết định hình thức kỷ luật và gửi hồ sơ, quyết định kỷ luật về cơ quan quản lý công chức biệt phái.

4. Đối với công chức đã chuyển công tác mới phát hiện có hành vi vi phạm pháp luật mà còn trong thời hiệu quy định, thì người đứng đầu cơ quan quản lý công chức trước đây tiến hành xử lý kỷ luật, quyết định hình thức kỷ luật và gửi hồ sơ, quyết định kỷ luật về cơ quan đang quản lý công chức. Nếu cơ quan, tổ chức, đơn vị trước đây đã giải thể, sáp nhập, hợp nhất, chia, tách thì những người có trách nhiệm liên quan phải bàn giao hồ sơ để cơ quan đang quản lý công chức thực hiện việc xử lý kỷ luật.

Điều 16. Tổ chức họp kiểm điểm công chức có hành vi vi phạm pháp luật

1. Người đứng đầu cơ quan sử dụng công chức chịu trách nhiệm tổ chức cuộc họp để công chức có hành vi vi phạm pháp luật tự kiểm điểm và nhận hình thức kỷ luật. Việc tổ chức cuộc họp kiểm điểm được tiến hành đối với các trường hợp có thành lập Hội đồng kỷ luật và không thành lập Hội đồng kỷ luật quy định tại Điều 17 Nghị định này.

Việc tổ chức cuộc họp kiểm điểm được tiến hành như sau:

a) Trường hợp cơ quan sử dụng công chức có đơn vị công tác cấu thành thì tổ chức cuộc họp kiểm điểm với thành phần dự họp là toàn thể công chức của đơn vị công tác cấu thành. Biên bản cuộc họp kiểm điểm ở đơn vị công tác cấu thành được gửi đến người đứng đầu cơ quan sử dụng công chức. Cuộc họp kiểm điểm của cơ quan sử dụng công chức có hành vi vi phạm pháp luật được tổ chức với thành phần dự họp là đại diện lãnh đạo chính quyền, cấp ủy

và công đoàn của cơ quan sử dụng công chức;

b) Trường hợp cơ quan sử dụng công chức không có đơn vị công tác cấu thành thì tổ chức cuộc họp kiểm điểm với thành phần dự họp là toàn thể công chức của cơ quan sử dụng công chức.

2. Đối với người đứng đầu hoặc cấp phó của người đứng đầu có hành vi vi phạm pháp luật thì người đứng đầu cơ quan cấp trên trực tiếp của cơ quan sử dụng công chức có trách nhiệm tổ chức họp kiểm điểm và quyết định thành phần dự họp.

3. Công chức có hành vi vi phạm pháp luật phải làm bản tự kiểm điểm, trong đó có tự nhận hình thức kỷ luật. Trường hợp công chức có hành vi vi phạm pháp luật không làm bản kiểm điểm hoặc vắng mặt sau 02 lần gửi giấy triệu tập mà không có lý do chính đáng, đến lần thứ 03 sau khi đã gửi giấy triệu tập, nếu công chức vẫn vắng mặt thì cuộc họp kiểm điểm vẫn được tiến hành.

4. Nội dung các cuộc họp kiểm điểm công chức có hành vi vi phạm pháp luật quy định tại Điều này phải được lập thành biên bản. Biên bản các cuộc họp kiểm điểm phải có kiến nghị áp dụng hình thức kỷ luật đối với công chức có hành vi vi phạm pháp luật. Trong thời hạn 03 ngày làm việc, kể từ ngày kết thúc cuộc họp kiểm điểm, biên bản cuộc họp kiểm điểm của cơ quan sử dụng công chức được gửi đến Chủ tịch Hội đồng kỷ luật trong trường hợp thành lập Hội đồng kỷ luật hoặc người có thẩm quyền xử lý kỷ luật trong trường hợp không thành lập Hội đồng kỷ luật để xem xét theo thẩm quyền quy định tại Nghị định này.

Điều 17. Hội đồng kỷ luật

1. Người có thẩm quyền xử lý kỷ luật quy định tại Điều 15 Nghị định này quyết định thành lập Hội đồng kỷ luật để tư vấn về việc áp dụng hình thức kỷ luật đối với công chức có hành vi vi phạm pháp luật, trừ các trường hợp quy định tại Khoản 2 Điều này.

2. Các trường hợp không thành lập Hội đồng kỷ luật:

a) Công chức có hành vi vi phạm pháp luật bị phạt tù mà không được

hưởng án treo;

b) Công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý bị xem xét xử lý kỷ luật khi đã có kết luận về hành vi vi phạm pháp luật của cấp ủy, tổ chức Đảng theo quy định phân cấp quản lý cán bộ, công chức của Ban Chấp hành Trung ương.

3. Nguyên tắc làm việc của Hội đồng kỷ luật:

a) Hội đồng kỷ luật họp khi có đủ 03 thành viên trở lên tham dự, trong đó có Chủ tịch Hội đồng và Thư ký Hội đồng. Hội đồng kỷ luật kiến nghị áp dụng hình thức kỷ luật thông qua bỏ phiếu kín;

b) Việc họp Hội đồng kỷ luật phải được lập thành biên bản ghi ý kiến của các thành viên dự họp và kết quả bỏ phiếu kiến nghị hình thức kỷ luật áp dụng đối với công chức có hành vi vi phạm pháp luật.

4. Hội đồng kỷ luật tự giải thể sau khi hoàn thành nhiệm vụ.

Điều 18. Thành phần Hội đồng kỷ luật

1. Đối với công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý có hành vi vi phạm pháp luật, Hội đồng kỷ luật có 05 thành viên, bao gồm:

a) Chủ tịch Hội đồng là người đứng đầu hoặc cấp phó của người đứng đầu cơ quan quản lý công chức hoặc cơ quan được phân cấp quản lý công chức;

b) Một Ủy viên Hội đồng là đại diện Ban Chấp hành công đoàn của cơ quan quản lý công chức hoặc cơ quan được phân cấp quản lý công chức;

c) Một Ủy viên Hội đồng là đại diện của đơn vị công tác có công chức bị xem xét xử lý kỷ luật, ủy viên Hội đồng này do người đứng đầu của đơn vị công tác đó lựa chọn và cử ra;

d) Một Ủy viên Hội đồng là người trực tiếp quản lý hành chính và chuyên môn, nghiệp vụ của công chức bị xem xét xử lý kỷ luật;

đ) Một Ủy viên kiêm Thư ký Hội đồng là người phụ trách bộ phận tham mưu về công tác tổ chức, cán bộ của cơ quan, tổ chức, đơn vị có công chức bị xem xét xử lý kỷ luật.

2. Đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý có hành vi vi phạm pháp luật, Hội đồng kỷ luật có 05 thành viên, bao gồm:

a) Chủ tịch Hội đồng là người đứng đầu hoặc cấp phó của người đứng đầu cơ quan quản lý công chức hoặc cơ quan được phân cấp quản lý công chức;

b) Một Ủy viên Hội đồng là người đứng đầu hoặc cấp phó của người đứng đầu cơ quan cấp trên trực tiếp của cơ quan sử dụng công chức;

c) Một Ủy viên Hội đồng là đại diện cấp ủy của cơ quan quản lý công chức hoặc cơ quan được phân cấp quản lý công chức;

d) Một Ủy viên Hội đồng là đại diện Ban Chấp hành công đoàn của cơ quan quản lý công chức hoặc cơ quan được phân cấp quản lý công chức;

đ) Một Ủy viên kiêm Thư ký Hội đồng là người phụ trách bộ phận tham mưu về công tác tổ chức, cán bộ của cơ quan quản lý công chức hoặc cơ quan được phân cấp quản lý công chức.

3. Không được cử người có quan hệ gia đình như cha, mẹ, con được pháp luật thừa nhận; vợ, chồng; anh, chị, em ruột; chị, em dâu; anh, em rể hoặc người có liên quan đến hành vi vi phạm pháp luật của công chức bị xem xét xử lý kỷ luật tham gia thành viên Hội đồng kỷ luật.

Điều 19. Tổ chức họp Hội đồng kỷ luật

1. Chuẩn bị họp:

a) Chậm nhất là 07 ngày làm việc trước cuộc họp của Hội đồng kỷ luật, giấy triệu tập họp phải được gửi tới công chức có hành vi vi phạm pháp luật. Công chức có hành vi vi phạm pháp luật vắng mặt phải có lý do chính đáng. Trường hợp công chức có hành vi vi phạm pháp luật vắng mặt sau 02 lần gửi giấy triệu tập thì đến lần thứ 3 sau khi đã gửi giấy triệu tập, nếu công chức đó vẫn vắng mặt thì Hội đồng kỷ luật vẫn họp xem xét và kiến nghị hình thức kỷ luật;

b) Hội đồng kỷ luật có thể mời thêm đại diện của tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội nơi công chức có hành vi vi phạm pháp luật đang công tác dự họp. Người được mời dự họp có quyền phát biểu ý kiến và đề xuất hình thức kỷ luật nhưng không được bỏ phiếu về hình thức kỷ luật;

c) Ủy viên kiêm Thư ký Hội đồng kỷ luật có nhiệm vụ chuẩn bị tài liệu, hồ sơ liên quan đến việc xử lý kỷ luật, ghi biên bản cuộc họp của Hội đồng kỷ luật;

d) Hồ sơ xử lý kỷ luật trình Hội đồng kỷ luật gồm có bản tự kiểm điểm, trích ngang sơ yếu lý lịch của công chức có hành vi vi phạm pháp luật, biên bản cuộc họp kiểm điểm của cơ quan sử dụng công chức và các tài liệu khác có liên quan.

2. Trình tự họp:

a) Chủ tịch Hội đồng kỷ luật tuyên bố lý do, giới thiệu các thành viên tham dự;

b) Ủy viên kiêm Thư ký Hội đồng kỷ luật đọc trích ngang sơ yếu lý lịch của công chức có hành vi vi phạm pháp luật và các tài liệu khác có liên quan;

c) Công chức có hành vi vi phạm pháp luật đọc bản tự kiểm điểm, nếu công chức có hành vi vi phạm pháp luật vắng mặt thì Thư ký Hội đồng kỷ luật đọc thay, nếu công chức có hành vi vi phạm pháp luật không làm bản tự kiểm điểm thì Hội đồng kỷ luật tiến hành các trình tự còn lại của cuộc họp quy định tại Khoản này;

d) Ủy viên kiêm Thư ký Hội đồng kỷ luật đọc biên bản cuộc họp kiểm điểm;

đ) Các thành viên Hội đồng kỷ luật và người tham dự cuộc họp phát biểu ý kiến;

e) Công chức có hành vi vi phạm pháp luật phát biểu ý kiến; nếu công chức có hành vi vi phạm pháp luật không phát biểu ý kiến hoặc vắng mặt thì Hội đồng kỷ luật tiến hành các trình tự còn lại của cuộc họp quy định tại Khoản này;

g) Hội đồng kỷ luật bỏ phiếu kín kiến nghị áp dụng hình thức kỷ luật;

h) Chủ tịch Hội đồng kỷ luật công bố kết quả bỏ phiếu kín và thông qua biên bản cuộc họp;

i) Chủ tịch Hội đồng kỷ luật và Ủy viên kiêm Thư ký Hội đồng kỷ luật ký vào biên bản cuộc họp.

3. Trường hợp nhiều công chức trong cùng cơ quan, tổ chức, đơn vị có

hành vi vi phạm pháp luật thì Hội đồng kỷ luật họp để tiến hành xem xét xử lý kỷ luật đối với từng công chức.

Điều 20. Quyết định kỷ luật

1. Trình tự ra quyết định kỷ luật:

a) Trong thời hạn 05 ngày làm việc, kể từ ngày kết thúc cuộc họp, Hội đồng kỷ luật phải có kiến nghị việc xử lý kỷ luật bằng văn bản (kèm theo biên bản họp Hội đồng kỷ luật và hồ sơ xử lý kỷ luật) gửi người có thẩm quyền xử lý kỷ luật quy định tại Điều 15 Nghị định này;

b) Trong thời hạn 15 ngày làm việc, kể từ ngày nhận được văn bản kiến nghị của Hội đồng kỷ luật trong trường hợp thành lập Hội đồng kỷ luật hoặc biên bản cuộc họp kiểm điểm của cơ quan, tổ chức quy định tại Khoản 1 và Khoản 2 Điều 16 Nghị định này trong trường hợp không thành lập Hội đồng kỷ luật thì người có thẩm quyền xử lý kỷ luật ra quyết định kỷ luật hoặc kết luận công chức không vi phạm pháp luật;

c) Trường hợp có tình tiết phức tạp thì người có thẩm quyền xử lý kỷ luật quyết định kéo dài thời hạn xử lý kỷ luật theo quy định tại Khoản 2 Điều 7 Nghị định này và chịu trách nhiệm về quyết định của mình.

2. Quyết định kỷ luật phải ghi rõ thời điểm có hiệu lực thi hành.

3. Sau 12 tháng kể từ ngày quyết định kỷ luật có hiệu lực, nếu công chức không tiếp tục có hành vi vi phạm đến mức phải xử lý kỷ luật thì quyết định kỷ luật chấm dứt hiệu lực mà không cần phải có văn bản về việc chấm dứt hiệu lực.

4. Các tài liệu liên quan đến việc xử lý kỷ luật và quyết định kỷ luật phải được lưu giữ trong hồ sơ công chức. Hình thức kỷ luật phải ghi vào lý lịch của công chức.

Điều 21. Khiếu nại

Công chức bị xử lý kỷ luật có quyền khiếu nại đối với quyết định kỷ luật theo quy định của pháp luật về khiếu nại.

Chương V

CÁC QUY ĐỊNH LIÊN QUAN

Điều 22. Các quy định liên quan khi xem xét xử lý kỷ luật

1. Trường hợp công chức đang nghỉ công tác chờ làm thủ tục hưu trí mà bị phát hiện có hành vi vi phạm pháp luật trong thời gian thi hành công vụ thì cơ quan, tổ chức, đơn vị dừng việc giải quyết thủ tục hưu trí cho đến thời điểm có quyết định kỷ luật hoặc có kết luận công chức không vi phạm pháp luật của người có thẩm quyền xử lý kỷ luật.

2. Trường hợp Hội đồng kỷ luật đã có văn bản kiến nghị về việc xử lý kỷ luật nhưng chưa ra Quyết định kỷ luật mà phát hiện thêm các tình tiết liên quan đến vi phạm kỷ luật hoặc phát hiện công chức bị xem xét xử lý kỷ luật có hành vi vi phạm pháp luật khác thì Hội đồng kỷ luật xem xét kiến nghị lại hình thức kỷ luật.

Điều 23. Các quy định liên quan đến việc thi hành quyết định kỷ luật

1. Công chức bị xử lý kỷ luật bằng hình thức hạ bậc lương, nếu đang hưởng lương từ bậc 2 trở lên của ngạch hoặc chức danh thì xếp vào bậc lương thấp hơn liền kề của bậc lương đang hưởng. Thời gian hưởng bậc lương mới kể từ ngày quyết định kỷ luật có hiệu lực. Thời gian xét nâng bậc lương lần sau để trở lại bậc lương cũ trước khi bị kỷ luật được tính kể từ ngày quyết định kỷ luật có hiệu lực. Thời gian giữ bậc lương trước khi bị kỷ luật hạ bậc lương được bảo lưu để tính vào thời gian xét nâng bậc lương lần kế tiếp. Trường hợp công chức đang hưởng lương bậc 1 hoặc đang hưởng phụ cấp thâm niên vượt khung của ngạch hoặc chức danh thì không áp dụng hình thức kỷ luật hạ bậc lương; tùy theo tính chất, mức độ của hành vi vi phạm pháp luật người có thẩm quyền xem xét áp dụng hình thức kỷ luật phù hợp.

2. Công chức bị xử lý kỷ luật buộc thôi việc:

a) Công chức bị xử lý kỷ luật buộc thôi việc thì không được hưởng chế độ thôi việc nhưng được cơ quan bảo hiểm xã hội xác nhận thời gian làm việc đã đóng bảo hiểm xã hội để thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định của pháp luật;

b) Cơ quan có thẩm quyền quản lý công chức lưu giữ hồ sơ công chức bị

kỷ luật buộc thôi việc có trách nhiệm cung cấp bản tóm tắt lý lịch và nhận xét (có xác nhận) khi công chức đó yêu cầu;

c) Sau 12 tháng, kể từ ngày quyết định kỷ luật buộc thôi việc có hiệu lực, công chức bị xử lý kỷ luật buộc thôi việc được quyền đăng ký dự tuyển vào các cơ quan, tổ chức, đơn vị của Nhà nước. Nếu công chức bị xử lý kỷ luật buộc thôi việc do tham nhũng, tham ô hoặc vi phạm đạo đức công vụ thì không được đăng ký dự tuyển vào các cơ quan hoặc vị trí công tác có liên quan đến nhiệm vụ, công vụ đã đảm nhiệm trong thời gian có hành vi vi phạm pháp luật.

3. Trường hợp công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý mà không còn chức vụ lãnh đạo thấp hơn chức vụ đang giữ nếu có hành vi vi phạm pháp luật bị xem xét ở hình thức kỷ luật giáng chức thì giáng xuống không còn chức vụ.

4. Quyết định xử lý kỷ luật đối với công chức đã được cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền hoặc Tòa án kết luận là bị oan, sai thì chậm nhất là 30 ngày kể từ ngày có văn bản kết luận của cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền hoặc từ ngày quyết định của Tòa án có hiệu lực, người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị nơi công chức làm việc có trách nhiệm công bố công khai tại cơ quan, tổ chức, đơn vị nơi công chức đang công tác.

5. Công chức bị xử lý kỷ luật bằng hình thức giáng chức, cách chức, buộc thôi việc, sau đó được cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền hoặc Tòa án kết luận là oan, sai mà vị trí công tác cũ đã bố trí người khác thay thế thì người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền có trách nhiệm bố trí vào vị trí công tác, chức vụ lãnh đạo, quản lý phù hợp.

6. Trường hợp công chức có hành vi vi phạm pháp luật trong thời gian đang thi hành quyết định kỷ luật ở hình thức hạ bậc lương quy định tại Khoản 3 Điều 2 Nghị định này thì khi áp dụng hình thức kỷ luật mới phải khôi phục lại bậc lương đã bị hạ trước đó.

7. Trường hợp cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền giải quyết khiếu nại, tố cáo kết luận việc xử lý kỷ luật công chức tiến hành không đúng quy định về áp dụng hình thức kỷ luật, trình tự, thủ tục và thẩm quyền xử lý kỷ

luật thì người đứng đầu cơ quan đã ký quyết định kỷ luật phải ra quyết định hủy bỏ quyết định xử lý kỷ luật; đồng thời cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền xử lý kỷ luật phải tiến hành xem xét xử lý kỷ luật công chức theo đúng quy định tại Nghị định này.

Điều 24. Chế độ, chính sách đối với công chức đang trong thời gian tạm giữ, tạm giam và tạm đình chỉ công tác

1. Trong thời gian tạm giữ, tạm giam để phục vụ cho công tác điều tra, truy tố, xét xử hoặc tạm đình chỉ công tác để xem xét xử lý kỷ luật thì công chức được hưởng 50% của mức lương theo ngạch, bậc hiện hưởng, cộng với phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp thâm niên nghề và hệ số chênh lệch bảo lưu lương (nếu có).

2. Trường hợp công chức không bị xử lý kỷ luật hoặc được kết luận là oan, sai thì được truy lĩnh 50% còn lại của mức lương theo ngạch, bậc hiện hưởng, cộng với phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp thâm niên nghề và hệ số chênh lệch bảo lưu lương (nếu có) trong thời gian tạm đình chỉ công tác hoặc bị tạm giữ, tạm giam.

3. Trường hợp công chức bị xử lý kỷ luật hoặc bị Tòa án tuyên là có tội thì không được truy lĩnh 50% còn lại của mức lương theo ngạch, bậc hiện hưởng, cộng với phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp thâm niên nghề và hệ số chênh lệch bảo lưu lương (nếu có) trong thời gian tạm đình chỉ công tác hoặc bị tạm giữ, tạm giam.

Chương VI

ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

Điều 25. Hiệu lực thi hành

1. Nghị định này có hiệu lực kể từ ngày 05 tháng 7 năm 2011.

2. Bãi bỏ những quy định về xử lý kỷ luật đối với công chức tại Nghị định số 35/2005/NĐ-CP ngày 17 tháng 3 năm 2005 của Chính phủ về việc xử lý kỷ luật cán bộ, công chức; bãi bỏ những quy định về xử lý kỷ luật đối với công chức tại Nghị định số 103/2007/NĐ-CP ngày 14 tháng 6 năm 2007 của

Chính phủ quy định trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị và trách nhiệm của cán bộ, công chức, viên chức trong việc thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và Nghị định số 107/2006/NĐ-CP ngày 22 tháng 9 năm 2006 của Chính phủ quy định xử lý trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị khi để xảy ra tham nhũng trong cơ quan, tổ chức, đơn vị do mình quản lý, phụ trách trái với quy định tại Nghị định này.

Điều 26. Trách nhiệm thi hành

Các Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, Thủ trưởng cơ quan thuộc Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và các cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị định này./.

**TM. CHÍNH PHỦ
THỦ TƯỚNG**

(Đã ký)

Nguyễn Tấn Dũng