

Số: **2413** /QĐ-BNVHà Nội, ngày **08** tháng **8** năm 2017**QUYẾT ĐỊNH****Ban hành Tài liệu bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý
đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện****BỘ TRƯỞNG BỘ NỘI VỤ**

Căn cứ Nghị định số 34/2017/NĐ-CP ngày 03 tháng 4 năm 2017 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Nội vụ;

Căn cứ Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12 tháng 4 năm 2012 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức;

Căn cứ Thông tư số 19/2014/TT-BNV ngày 04 tháng 12 năm 2014 của Bộ Nội vụ quy định, hướng dẫn công tác đào tạo, bồi dưỡng viên chức;

Theo đề nghị của Vụ trưởng Vụ Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức,

QUYẾT ĐỊNH:

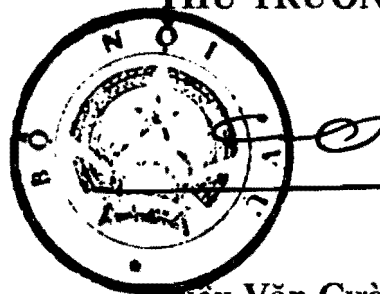
Điều 1. Ban hành kèm theo Quyết định này Tài liệu bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện. Tài liệu được đăng tải tại trang Thông tin điện tử của Bộ Nội vụ (Website: www.moha.gov.vn, Mục tài liệu bồi dưỡng cán bộ, công chức)

Điều 2. Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Điều 3. 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, Thủ trưởng các cơ quan liên quan, Chánh Văn phòng, Vụ trưởng Vụ Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức - Bộ Nội vụ chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này. /.

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- Bộ trưởng (để báo cáo);
- Thứ trưởng Triệu Văn Cường;
- Các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc CP;
- UBND các tỉnh, thành phố trực thuộc TW;
- Văn phòng Quốc hội;
- Văn phòng Chủ tịch nước;
- Ủy ban TW Mặt trận Tổ quốc Việt Nam;
- Văn phòng TW và các Ban của Đảng;
- Tòa án nhân dân tối cao;
- Viện Kiểm sát nhân dân tối cao;
- Kiểm toán Nhà nước;
- Các tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương;
- Cơ sở ĐTBĐ CBCC của Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc CP, tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương;
- Sở Nội vụ, Trường Chính trị các tỉnh, thành phố trực thuộc TW;
- Trang Thông tin điện tử của Bộ Nội vụ;
- Lưu: VT, ĐT (5b).

**KT. BỘ TRƯỞNG
THỨ TRƯỞNG****Triệu Văn Cường**

BỘ NỘI VỤ

TÀI LIỆU

**BỒI DƯỠNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ
ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số ~~2413~~ 2413/QĐ-BNV ngày 08 tháng 8 năm 2017
của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

HÀ NỘI, 6 - 2017

MỤC LỤC

PHẦN I.

KIẾN THỨC CHUNG VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN 1

Chuyên đề 1. Đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện	1
Chuyên đề 2. Quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện	26
Chuyên đề 3. Quản lý tài chính theo cơ chế tự chủ ở đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện	50
Chuyên đề 4. ISO và quản lý chất lượng dịch vụ công trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện	69

PHẦN II.

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN 105

Chuyên đề 5. Kỹ năng xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị	105
Chuyên đề 6. Kỹ năng tạo động lực làm việc cho người lao động các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện	122
Chuyên đề 7. Kỹ năng quản lý thực thi trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện	160

PHẦN I
KIẾN THỨC CHUNG VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ
ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

Chuyên đề 1

ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN VÀ
QUẢN LÝ ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

1. Đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Khái niệm đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Khái niệm “đơn vị sự nghiệp công lập” hiện nay được nhận thức chung theo quy định tại Điều 9, Luật Viên chức năm 2010: *“Đơn vị sự nghiệp công lập là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước”*. Như vậy để phân biệt một đơn vị sự nghiệp công lập với các loại hình doanh nghiệp hoạt động công ích khác có thể dựa trên các dấu hiệu nhận biết sau:

- Được cơ quan có thẩm quyền thành lập (cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội ở cấp trung ương như Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ,... hoặc ở cấp địa phương như Ủy ban nhân dân cấp tỉnh, Ủy ban nhân dân cấp huyện...);

- Có tư cách pháp nhân, được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước đối với kinh phí từ ngân sách nhà nước cấp và các ngân hàng thương mại đối với nguồn thu khác theo quy định của pháp luật;

- Có chức năng, nhiệm vụ chính là cung cấp dịch vụ công và phục vụ trực tiếp công tác quản lý nhà nước theo quy định của pháp luật;

- Có kinh phí hoạt động từ ngân sách nhà nước cấp toàn bộ hoặc cấp một phần và các nguồn khác theo dự toán giao hàng năm hoặc tự chủ hoàn toàn để thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao theo quy định của pháp luật;

- Phải chấp hành, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ với ngân sách nhà nước trong quá trình hoạt động, được huy động vốn và vay vốn tín dụng theo quy định của

pháp luật. Các đơn vị sự nghiệp công lập thường hoạt động trong lĩnh vực ít lợi nhuận, ở địa bàn khó khăn nên thường được Nhà nước có chính sách ưu đãi về thuế hoặc tạo điều kiện trong việc thuê đất hoạt động.

Có nhiều cách phân loại đơn vị sự nghiệp công lập như phân loại theo lĩnh vực hoạt động của đơn vị hoặc phân loại theo cơ chế tự chủ tài chính hoặc phân loại theo thẩm quyền của cơ quan nhà nước trong việc thành lập đơn vị sự nghiệp công. Trong lĩnh vực quản lý nhà nước thường áp dụng cách phân loại đơn vị sự nghiệp công lập theo cấp có thẩm quyền quyết định thành lập, căn cứ tiêu chí của đơn vị sự nghiệp công lập quy định ở Điều 9 Luật Viên chức năm 2010 và khoản e Điều 2 Nghị định số 55/2012/NĐ-CP ngày 28/6/2012 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập thì *đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là đơn vị do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước thành lập theo quy định của pháp luật và Ủy ban nhân dân huyện quản lý toàn diện, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước trên địa giới hành chính của huyện*. Như vậy, đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện ngoài các đặc điểm chung như của các đơn vị sự nghiệp công lập khác thì có hai đặc điểm riêng chủ yếu sau:

- *Đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là các đơn vị do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước quyết định thành lập và giao cho Ủy ban nhân dân huyện quản lý trực tiếp về tổ chức bộ máy, biên chế đơn vị sự nghiệp công lập (bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động cán bộ lãnh đạo, giao biên chế); cấp kinh phí hoạt động trên cơ sở giao dự toán, xét duyệt và quyết toán kinh phí hàng năm.*

- *Phạm vi hoạt động của đơn vị chủ yếu trên phạm vi địa giới hành chính của huyện.*

Về hoạt động, các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện tuân theo một số nguyên tắc chủ yếu sau:

- Hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đảm bảo cung cấp dịch vụ đạt chất lượng theo quy định của pháp luật và phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao.

- Thực hiện công khai, dân chủ trong công tác quản lý đơn vị theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện quyền tự chủ về tài chính và biên chế gắn với tự chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý cấp trên trực tiếp và trước pháp luật về những quyết

định của mình; đồng thời chịu sự kiểm tra, giám sát của các cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

- Bảo đảm lợi ích của Nhà nước, quyền, nghĩa vụ của tổ chức, cá nhân theo quy định của pháp luật.

b) Tầm quan trọng của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Hoạt động quản lý nhà nước có vai trò khách quan hết sức quan trọng, quyết định đến việc phát triển kinh tế xã hội, đảm bảo an ninh quốc phòng theo hướng kiến tạo và vận hành môi trường pháp lý thuận lợi nhất phục vụ đời sống nhân dân. Đơn vị sự nghiệp công lập cấp huyện có chức năng, nhiệm vụ cung cấp trực tiếp các dịch vụ công thiết yếu cho người dân nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý nhà nước trên địa bàn huyện, đảm bảo đời sống nhân dân, chính vì vậy đơn vị sự nghiệp công lập có vị trí quan trọng trong sự phát triển kinh tế xã hội của địa phương, đặc biệt trong các lĩnh vực có tác động trực tiếp đến cuộc sống hàng ngày của nhân dân như y tế, giáo dục, phát triển nông nghiệp. Đây cũng là những lĩnh vực nhà nước khuyến khích xã hội hóa nhằm nâng cao chất lượng phục vụ trong nền kinh tế thị trường, định hướng xã hội chủ nghĩa. Các đơn vị sự nghiệp công lập giữ vai trò định hướng đối với các hoạt động này trên địa bàn huyện.

- Hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện có vị trí, vai trò quan trọng đặc biệt, đóng góp cho sự ổn định và phát triển của nền kinh tế - xã hội của địa phương. Đối với từng lĩnh vực hoạt động sự nghiệp, các đơn vị sự nghiệp công đều có vai trò nhất định trong việc tham gia đề xuất và thực hiện các đề án, chương trình phục vụ phát triển kinh tế - xã hội.

- Các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cung ứng các dịch vụ công phục vụ trực tiếp cho xã hội, đáp ứng các nhu cầu thiết yếu về vật chất và tinh thần cho nhân dân, cũng như góp phần quan trọng trong quá trình phát triển toàn diện cá nhân, gia đình và cộng đồng như: trí tuệ, sức khỏe, văn hóa tinh thần, vật chất.

- Thực hiện các nhiệm vụ chính trị Nhà nước giao phó: đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu; cung cấp các sản phẩm văn hóa nghệ thuật, thực hiện nghiên cứu và ứng dụng các kết quả khoa học công nghệ, phục vụ cho kinh tế- xã hội phát triển và tăng cường hợp tác quốc tế.

c) Chức năng, nhiệm vụ đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

- Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn của đơn vị theo sự phân công của cấp huyện;
- Xây dựng, trình cấp trên các dự thảo các phương án tổ chức thực hiện nhiệm vụ chuyên môn của đơn vị;
- Xây dựng, trình cấp trên các đề án liên quan đến kế hoạch, phạm vi, chức năng, nhiệm vụ của đơn vị;
- Xây dựng, trình cấp trên xét và duyệt, ban hành các quyết định, chỉ thị, quy hoạch, kế hoạch dài hạn, hàng năm thuộc lĩnh vực quản lý của đơn vị sự nghiệp thuộc huyện;
- Xây dựng, trình cấp trên xây dựng cũng như các hoạt động liên quan của đơn vị (nội quy, quy chế, kế hoạch tác nghiệp, văn hóa tổ chức,...);
- Tổ chức thường xuyên các nghiệp vụ chuyên môn như: kiểm tra, đôn đốc, hướng dẫn, chỉ đạo tình hình thực hiện trong phạm vi quản lý, chủ động thực hiện các tác nghiệp liên quan đến hoạt động chuyên môn, tham mưu tư vấn, báo cáo, theo quy định của pháp luật;
- Trực tiếp quản lý con người, cơ sở vật chất, tài chính được giao của đơn vị;
- Thực hiện các nhiệm vụ khác.

d) Phân loại đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Việc phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là hết sức cần thiết và quan trọng để xác định được quy mô, cơ chế hoạt động, phương thức quản lý phù hợp với từng loại hình dịch vụ cung cấp, từ đó đảm bảo hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập. Theo Điều 4 Nghị định số 55/2012/NĐ-CP ngày 28/6/2012 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập có 04 cách phân loại chủ yếu đối với đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện:

Phân loại theo ngành, lĩnh vực hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Theo cách phân loại ngành, lĩnh vực hoạt động nói cách khác là phân loại dựa trên ngành nghề, dịch vụ cung cấp cho thị trường thì có các đơn vị sự nghiệp công

lập hoạt động trong lĩnh vực y tế, giáo dục đào tạo, thông tin truyền thông, tài nguyên môi trường, nông nghiệp. Việc phân loại này sẽ thuận lợi cho các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động như các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực, tập trung không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ theo hướng cạnh tranh theo cơ chế thị trường. Đồng thời rất thuận lợi khi chuyển các đơn vị sự nghiệp công lập này sang hoạt động theo mô hình doanh nghiệp xã hội, phi lợi nhuận.

Phân loại theo chức năng, nhiệm vụ quản lý nhà nước hoặc thực hiện nhiệm vụ được giao và cung cấp dịch vụ công của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Đây là cách phân loại có thể nhận biết được ngay chức năng nhiệm vụ của đơn vị sự nghiệp công lập qua tên của đơn vị. Lĩnh vực hoạt động chủ yếu là y tế, giáo dục và đào tạo, văn hóa thể thao và du lịch, thông tin truyền thông và nông nghiệp và sự nghiệp kinh tế khác. Đối với cấp huyện hiện nay theo quy định chủ yếu có các đơn vị sự nghiệp công lập sau:

- Lĩnh vực giáo dục đào tạo: Trường mầm non, Trường tiểu học, Trường trung học cơ sở, Trường trung học phổ thông và Trung tâm giáo dục nghề nghiệp
- Thông tin truyền thông: Đài phát thanh
- Văn hóa, thể thao và du lịch: Trung tâm Văn hóa thể thao
- Nông nghiệp và Phát triển nông thôn: Trạm khuyến nông
- Thương mại: Ban quản lý chợ
- Xây dựng: Ban quản lý đầu tư các công trình xây dựng, Trung tâm phát triển quỹ đất

Phân loại theo tính chất, đặc điểm về chuyên môn, nghiệp vụ của đơn vị sự nghiệp công lập

Cách phân loại này dựa trên tính chất, đặc điểm về chuyên môn nghiệp vụ của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của các luật chuyên ngành như Trạm Khuyến nông dựa trên tính chất đặc thù của ngành nông nghiệp cần khuyến khích áp dụng các kiến thức mới về nông nghiệp để tăng năng suất lao động hay Trung tâm phát triển quỹ đất có tính chất chuyên môn cao để thực hiện Luật Đất đai trong việc hình thành các khu vực đất “sạch” để bán đấu giá thu tiền cho ngân sách.

Phân loại theo cơ chế hoạt động tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Đây là cách phân loại chủ yếu được áp dụng hiện nay trong phân loại đơn vị sự nghiệp công lập do phù hợp với yêu cầu xã hội hóa, xóa bỏ bao cấp và đã được luật hóa. Việc phân loại này dựa trên quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng tự cân đối thu chi đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ được giao, tiến tới tự chủ hoàn toàn về kinh phí trong hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập, ngân sách không cấp kinh phí hoạt động. Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập có 4 loại đơn vị sự nghiệp công lập như sau:

(i) Đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư là những đơn vị có nguồn thu từ hoạt động dịch vụ sự nghiệp công, bao gồm cả nguồn ngân sách nhà nước đặt hàng cung cấp dịch vụ sự nghiệp công theo giá tính đủ chi phí để đảm bảo yêu cầu chi thường xuyên và chi đầu tư mua sắm, sửa chữa lớn trang thiết bị, tài sản phục vụ công tác thu phí. Trên cơ sở danh mục dự án đầu tư đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, đơn vị quyết định dự án đầu tư, bao gồm các nội dung về quy mô, phương án xây dựng, tổng mức vốn, nguồn vốn, phân kỳ thời gian triển khai theo quy định của pháp luật về đầu tư. Đối với các nội dung chi đã có định mức chi theo quy định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền: Căn cứ vào khả năng tài chính, đơn vị được quyết định mức chi cao hơn hoặc thấp hơn mức chi do cơ quan nhà nước có thẩm quyền ban hành và quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị; Đối với các nội dung chi chưa có định mức chi theo quy định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền: Căn cứ tình hình thực tế, đơn vị xây dựng mức chi cho phù hợp theo quy chế chi tiêu nội bộ và phải chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Phân phối kết quả tài chính trong năm theo quy định, phân chênh lệch thu lớn hơn chi thường xuyên (nếu có), đơn vị được sử dụng theo trình tự như sau:

- Trích tối thiểu 25% để lập Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp;
- Trích lập Quỹ bổ sung thu nhập: Đơn vị được tự quyết định mức trích Quỹ bổ sung thu nhập (không khống chế mức trích);
- Trích lập Quỹ khen thưởng và Quỹ phúc lợi tối đa không quá 3 tháng tiền lương, tiền công thực hiện trong năm của đơn vị;

- Trích lập Quỹ khác theo quy định của pháp luật;

- Phần chênh lệch thu lớn hơn chi còn lại (nếu có) sau khi đã trích lập các quỹ theo quy định được bổ sung vào Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp.

(ii) Đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên là những đơn vị có nguồn thu từ hoạt động dịch vụ sự nghiệp công, bao gồm cả nguồn ngân sách nhà nước đặt hàng cung cấp dịch vụ sự nghiệp công theo giá tính đủ chi phí đảm bảo yêu cầu chi thường xuyên, ngân sách nhà nước đảm bảo yêu cầu chi không thường xuyên như mua sắm, sửa chữa lớn tài sản. Việc phân phối kết quả tài chính trong năm như đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư, riêng trích lập Quỹ bổ sung thu nhập tối đa không quá 3 lần quỹ tiền lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp lương do Nhà nước quy định.

(iii) Đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm một phần chi thường xuyên (do giá, phí dịch vụ sự nghiệp công chưa kết cấu đủ chi phí, được Nhà nước đặt hàng, giao nhiệm vụ cung cấp dịch vụ sự nghiệp công theo giá, phí chưa tính đủ chi phí). Việc sử dụng nguồn tài chính của đơn vị theo quy định sau:

- Chi tiền lương: Đơn vị chi trả tiền lương theo lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp do Nhà nước quy định đối với đơn vị sự nghiệp công. Khi Nhà nước điều chỉnh tiền lương, đơn vị tự bảo đảm tiền lương tăng thêm từ các nguồn theo quy định; trường hợp còn thiếu, ngân sách nhà nước cấp bổ sung;

- Chi hoạt động chuyên môn, chi quản lý: căn cứ vào nhiệm vụ được giao và khả năng nguồn tài chính, đơn vị được quyết định mức chi hoạt động chuyên môn, chi quản lý, nhưng tối đa không vượt quá mức chi do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định.

- Phân phối kết quả tài chính trong năm: hàng năm, sau khi hạch toán đầy đủ các khoản chi phí, nộp thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước khác (nếu có) theo quy định, phần chênh lệch thu lớn hơn chi hoạt động thường xuyên (nếu có), đơn vị được sử dụng theo trình tự như sau:

- + Trích tối thiểu 15% để lập Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp;

- + Trích lập Quỹ bổ sung thu nhập tối đa không quá 2 lần quỹ tiền lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp lương do Nhà nước quy định;

+ Trích lập Quỹ khen thưởng và Quỹ phúc lợi tối đa không quá 2 tháng tiền lương, tiền công thực hiện trong năm của đơn vị;

+ Trích lập Quỹ khác theo quy định của pháp luật;

+ Phần chênh lệch thu lớn hơn chi còn lại (nếu có) sau khi đã trích lập các quỹ theo quy định được bổ sung vào Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp.

+ Trường hợp chênh lệch thu lớn hơn chi bằng hoặc nhỏ hơn một lần quỹ tiền lương ngạch, bậc, chức vụ thực hiện trong năm, đơn vị được quyết định sử dụng theo trình tự sau: Trích lập Quỹ bổ sung thu nhập; Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi, Quỹ khác (nếu có).

(iv) Đơn vị sự nghiệp công lập do Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên theo chức năng, nhiệm vụ được cấp có thẩm quyền giao, không có nguồn thu hoặc nguồn thu thấp. Ngân sách nhà nước cấp chi thường xuyên trên cơ sở số lượng người làm việc và định mức phân bổ dự toán được cấp có thẩm quyền phê duyệt; Sử dụng kinh phí tiết kiệm chi thường xuyên theo nguyên tắc: Hàng năm, sau khi trang trải các khoản chi phí, nộp thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước khác (nếu có) theo quy định, phần kinh phí tiết kiệm chi thường xuyên (nếu có), đơn vị được sử dụng theo trình tự như sau:

- Trích tối thiểu 5% để lập Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp;

- Trích lập Quỹ bổ sung thu nhập tối đa không quá 01 lần quỹ tiền lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp lương do Nhà nước quy định;

- Trích lập Quỹ khen thưởng và Quỹ phúc lợi tối đa không quá 01 tháng tiền lương, tiền công thực hiện trong năm của đơn vị;

- Trích lập Quỹ khác theo quy định của pháp luật;

Trường hợp chênh lệch thu lớn hơn chi bằng hoặc nhỏ hơn một lần quỹ tiền lương ngạch, bậc, chức vụ thực hiện trong năm, đơn vị được quyết định mức trích vào các quỹ cho phù hợp theo quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị.

e) Chất lượng dịch vụ của các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Theo Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO), chất lượng sản phẩm, dịch vụ được hiểu là *tổng thể các chỉ tiêu, những đặc trưng sản phẩm thể hiện sự thỏa mãn nhu cầu trong những điều kiện tiêu dùng xác định.*

Đối với dịch vụ sự nghiệp công, chất lượng là mức độ mà một dịch vụ sự nghiệp công đáp ứng được nhu cầu và sự mong đợi về giá trị lợi ích của dịch vụ khi người dân sử dụng dịch vụ này. Chất lượng được đo bởi sự thỏa mãn, sự hài lòng của người sử dụng nên việc đánh giá chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ không thể chỉ được đánh giá bởi chính chủ thể cung cấp dịch vụ mà còn phải được đánh giá từ phía người sử dụng. Vì vậy, đánh giá chất lượng dịch vụ sự nghiệp công bao gồm:

(1) *Đánh giá hoạt động nội bộ* là hoạt động không thể thiếu với kết quả thực hiện các quy định, chỉ tiêu được Nhà nước giao, đặc biệt là kết quả hoạt động tài chính hàng năm;

(2) *Đánh giá chất lượng của khách hàng* có ý nghĩa rất quan trọng vì đây là người sử dụng dịch vụ, nó cho phép đơn vị phát hiện kịp thời những bất cập, phát sinh không mong muốn để khắc phục nâng cao chất lượng dịch vụ, góp phần giao tiếp hiệu quả giữa người cung ứng dịch vụ và người sử dụng dịch vụ.

Để định hướng và đo lường một cách toàn diện nhất chất lượng dịch vụ của đơn vị sự nghiệp, cần phải xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá vừa đảm bảo đạt được mục tiêu của quản lý nhà nước, vừa phản ánh được các yếu tố đầu vào, quá trình, đầu ra, kết quả của đầu ra. Do vậy, hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ công bao gồm những tiêu chí chung, vừa có tiêu chí cụ thể sau:

Các tiêu chí chung.

Các tiêu chí chung hướng đến mục tiêu hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công là nhằm phục vụ lợi ích chung, thiết yếu của người dân và phục vụ nhu cầu của người dân ngày càng tốt hơn. Đây là sự thể hiện cam kết của các đơn vị sự nghiệp, tổ chức cung ứng dịch vụ công trong việc phục vụ nhân dân. Chính vì vậy, khi đánh giá chất lượng cung ứng dịch vụ công thông qua tiêu chí mục tiêu hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công này sẽ nắm bắt được chất lượng dịch vụ công mà người dân thụ hưởng đến đâu, có tốt hay không. Trong đánh giá chất lượng của các đơn vị sự nghiệp công lập trong hầu hết các lĩnh vực cũng như các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện nói riêng, thường sử dụng phương pháp chuyên gia hoặc điều tra xã hội học để đánh giá chất lượng dịch vụ trên cơ sở 10 tiêu chí (yêu cầu) đánh giá chung sau:

(1) Độ tin cậy

Chỉ mức độ mà chất lượng dịch vụ sự nghiệp công đem lại lòng tin cho người dân, những người được thụ hưởng dịch vụ sự nghiệp công, được thể hiện ra ở mục tiêu hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, đáp ứng các nguyên tắc phục vụ không vì lợi nhuận mà vì lợi ích cộng đồng, xã hội.

(2) Khả năng đáp ứng

Khả năng đáp ứng thể hiện ở 2 khía cạnh, đáp ứng với môi trường bên trong và cả môi trường bên ngoài. Đáp ứng với môi trường bên trong là các yếu tố thuộc về nội bộ tổ chức như: mục tiêu, sứ mệnh,... Đáp ứng với môi trường bên ngoài là khả năng đáp ứng với những nhu cầu đòi hỏi của cơ chế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa. Trong điều kiện, bối cảnh kinh tế - chính trị của nước ta, các đơn vị sự nghiệp công lập phải thích nghi với tư tưởng định hướng phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn của Đảng và Nhà nước, được cụ thể hóa thành đường lối, chính sách thông qua hệ thống văn bản pháp luật của Đảng và Nhà nước.

(3) Năng lực phục vụ

Năng lực phục vụ thể hiện ở trên các khía cạnh như:

- Thái độ phục vụ;
- Phong cách giao tiếp;
- Trình độ kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ;
- Kỹ năng phục vụ (kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng phân tích và giải quyết vấn đề,...) trong từng lĩnh vực sự nghiệp.

(4) Tiếp cận: Là khả năng mà các đơn vị sự nghiệp công công khai các nguyên tắc, quy trình làm việc một cách cụ thể để người dân được tiếp cận một cách dễ dàng và thuận lợi nhất.

(5) Lịch sự: đây là tiêu chí không chỉ chung cho tất cả các tổ chức, tổ chức hành chính nhà nước mà đó còn là tiêu chí cơ bản đánh giá chất lượng phục vụ, đặc biệt trong các đơn vị sự nghiệp công lập.

(6) Thông tin: Các đơn vị sự nghiệp công lập cần chủ động công khai hoặc thông tin mà người dân có thể tiếp cận theo yêu cầu. Cụ thể các chuẩn mực về minh bạch thông tin có thể có những tiêu chí như:

- Thông tin phải trong sáng, không rắc rối, không gây khó khăn cho người dân trong tiếp cận thông tin.

- Người dân được quyền phản ánh những hành vi, thái độ và hiện tượng tiêu cực trong đơn vị sự nghiệp công quyền mà họ không đồng tình.

- Chính quyền địa phương huyện cũng như các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện có trách nhiệm tạo điều kiện để người dân có thể tiếp cận được với các văn bản và thông tin của chính quyền địa phương về việc cung cấp và sử dụng dịch vụ.

- Làm cho mọi người dân có thể biết và hiểu đơn vị sự nghiệp công có chức năng, nhiệm vụ gì, hoạt động như thế nào trong khuôn khổ phù hợp với thực tiễn và các quy định của pháp luật.

(7) Tín nhiệm

Là khả năng, mức độ mà người dân có thể tín nhiệm vào dịch vụ, có thể được đánh giá thông qua mức độ chuyên nghiệp của việc cung cấp dịch vụ cũng như chất lượng phục vụ của đội ngũ viên chức phục vụ.

(8) Độ an toàn

Các đơn vị sự nghiệp công phải đưa ra những quy tắc nghề nghiệp đối với từng lĩnh vực hoạt động sự nghiệp, đảm bảo tính an toàn cao trong việc cam kết thực hiện cung cấp dịch vụ trên nguyên tắc cao nhất và cũng là trách nhiệm cuối cùng đối với việc cung ứng đầy đủ về số lượng, chất lượng dịch vụ. Mỗi sản phẩm, dịch vụ sẽ có những chỉ tiêu quan trọng, nổi trội riêng, nhưng đối với sản phẩm dịch vụ y tế, giáo dục, an sinh xã hội,... thì tiêu chí độ an toàn được đặt lên hàng đầu bởi nó như một lá chắn bảo vệ an toàn, liên quan trực tiếp đến sức khỏe và cuộc sống của người dân, nhất là nhóm dân cư dễ bị tổn thương trong việc tiếp cận và hưởng thụ các dịch vụ thiết yếu này.

(9) Hiểu biết khách hàng

Đây là tiêu chí phổ biến được áp dụng từ khu vực tư nhân sang khu vực Nhà nước, tiêu chí “khách hàng là thượng đế” vẫn là một trong những tiêu chí hướng đến một Nhà nước thực hiện chức năng phục vụ nhiều hơn là “cai trị”. Không những chỉ hiểu biết về các khách hàng là cá nhân, công dân, tổ chức được thụ

hưởng các dịch vụ hành chính công mà đối với cả khách hàng là người dân được thụ hưởng các dịch vụ công do các đơn vị sự nghiệp cung cấp cũng phải được thấu hiểu về các nhu cầu của mình

(10) Phương tiện hữu hình

Các tiêu chí này thuộc về tài sản, cơ sở vật chất, kỹ thuật có thể định lượng được giá trị. Một đơn vị sự nghiệp công hoạt động có hiệu quả hay không một phần dựa vào hiệu quả sử dụng các nguồn lực này - nguồn tài sản công. Nhà nước giao cho đơn vị quản lý tài sản công này phải thường xuyên theo dõi, quản lý, kiểm soát tài sản công và công khai theo quy định của pháp luật.

Các tiêu chí cụ thể.

Các tiêu chí cụ thể thường được sử dụng trong đánh giá chất lượng dịch vụ công bao gồm tiêu chí chất lượng sản phẩm; tiêu chí về giá thành và tiêu chí về phục vụ.

(1) Về tiêu chí chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm ở đây là chất lượng của các dịch vụ sự nghiệp công trong từng lĩnh vực như giáo dục đào tạo; dạy nghề; y tế; văn hóa, thể thao và du lịch; thông tin truyền thông và báo chí; khoa học và công nghệ; sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác.

Đối với dịch vụ sự nghiệp giáo dục: các tiêu chí thuộc các yếu tố đầu vào, thể hiện năng lực cung cấp dịch vụ gồm có: hệ thống thể chế quản lý dịch vụ công trong lĩnh vực giáo dục; đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục; hệ thống cơ sở vật chất, kỹ thuật, nguồn lực tài chính, các yêu cầu của công dân và xã hội. Các tiêu chí phản ánh kết quả đầu ra bao gồm sự hài lòng của công dân; số lượng học sinh, sinh viên, kết quả dịch vụ công trong lĩnh vực giáo dục đối với công dân và xã hội. Ngoài ra tùy vào các đơn vị sự nghiệp cung cấp dịch vụ giáo dục, còn có các tiêu chí khác mang tính định lượng hơn như quá trình đào tạo, số công trình nghiên cứu khoa học, số lượng các chương trình đào tạo, hệ thống thông tin,...

Đối với dịch vụ y tế, tiêu chí cụ thể đối với sản phẩm dịch vụ phải được xây dựng dựa trên mục tiêu phục vụ vì lợi ích cộng đồng. Vừa qua, Bộ Y tế đã ban hành Bộ tiêu chuẩn chất lượng trong dịch vụ sự nghiệp y tế đầu tiên, với tên gọi là Bộ

tiêu chí chất lượng bệnh viện Việt Nam được ban hành kèm theo Quyết định số 6859/QĐ- BYT ngày 18/11/2016 của Bộ Y tế, trong đó có những tiêu chí cụ thể về chất lượng sản phẩm, dịch vụ y tế.

(2) Tiêu chí về giá thành

Giá dịch vụ sự nghiệp công theo quy định bao gồm các quy định về giá, phí dịch vụ sự nghiệp công. Do vậy tiêu chí về giá đối với dịch vụ sự nghiệp công không sử dụng kinh phí ngân sách Nhà nước và giá đối với dịch vụ sự nghiệp công sử dụng kinh phí ngân sách nhà nước là khác nhau. Tiêu chí cụ thể đối với dịch vụ sự nghiệp công không sử dụng kinh phí ngân sách Nhà nước bị chi phối bởi yếu tố cơ chế thị trường. Tiêu chí cụ thể đối với dịch vụ sự nghiệp công sử dụng kinh phí ngân sách Nhà nước được xác định trên cơ sở định mức kinh tế - kỹ thuật, định mức chi phí theo quy định và lộ trình tính giá theo quy định tại Nghị định số 16/2015/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ của Đơn vị sự nghiệp công lập. Nghị định 141/2016/NĐ-CP quy định cụ thể hơn nữa về cơ chế tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác.

(3) Về tiêu chí phục vụ

Đây là nhóm tiêu chí liên quan đến sự đánh giá của người dân, những người được hưởng dịch vụ từ các đơn vị sự nghiệp công lập. Có thể kể ra một vài khía cạnh phục vụ như:

- Sự hài lòng của người dân về thái độ lịch sự, tôn trọng và nhã nhặn trong công việc;
- Sự hài lòng của người dân về trách nhiệm trong công việc của đội ngũ viên chức phục vụ;
- Sự hài lòng của người dân về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của viên chức sự nghiệp;
- Sự hài lòng của người dân về đạo đức nghề nghiệp của viên chức sự nghiệp;
- Sự hài lòng của người dân về quy trình, thủ tục cung cấp dịch vụ công.

Tất cả các tiêu chí đánh giá chung cũng như những tiêu chí cụ thể về chất lượng đơn vị sự nghiệp công là tổng thể những tiêu chí không tồn tại độc lập, và tách rời mà có mối liên hệ chặt chẽ với nhau.

2. Quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Khái niệm

Có nhiều cách định nghĩa thuật ngữ “Quản lý”, nhưng nhìn chung đều cho rằng quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý bằng phương pháp cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. *“Quản lý là quá trình tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý lên khách thể quản lý nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực, các thời cơ của tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện môi trường luôn biến động”* (theo Giáo trình Hành chính công - Học viện hành chính quốc gia).

Việc quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện được Ủy ban nhân dân huyện thực hiện đầy đủ dựa trên các quy định theo thẩm quyền quản lý tổ chức bộ máy, biên chế, tài chính và chất lượng dịch vụ như quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập khác. Tuy nhiên có sự khác biệt về quy mô khi so với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc các cấp khác, các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện chủ yếu có quy mô nhỏ, các công cụ phục vụ công tác quản lý đánh giá chất lượng dịch vụ của cấp huyện hạn chế, việc nâng cao chất lượng dịch vụ còn khó khăn.

b) Nội dung quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

- Xây dựng pháp luật về quản lý nhà nước đối với dịch vụ sự nghiệp công và đơn vị sự nghiệp công; khuyến khích, tạo điều kiện, thiết lập môi trường hoạt động bình đẳng, cạnh tranh cho các tổ chức, cá nhân thuộc mọi thành phần kinh tế tham gia cung cấp dịch vụ sự nghiệp công.

- Quy định trình tự, thủ tục thành lập, tổ chức lại, giải thể và điều kiện tổ chức, hoạt động của đơn vị sự nghiệp công; sắp xếp, chuyển đổi các đơn vị sự nghiệp công theo quy hoạch đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt; giao quyền tự chủ đối với các đơn vị sự nghiệp công trực thuộc.

- Ban hành cơ chế, chính sách khuyến khích xã hội hóa các hoạt động dịch vụ sự nghiệp công trên cơ sở đó giao quyền tự chủ đối với các đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng tự chủ hoàn toàn về chi thường xuyên, chi đầu tư và hoạt động theo cơ chế doanh nghiệp xã hội.

- Quy định về chuyển đổi đơn vị sự nghiệp công sang đơn vị sự nghiệp ngoài công lập hoặc doanh nghiệp.

- Quy hoạch mạng lưới các đơn vị sự nghiệp công theo ngành, lĩnh vực; danh mục dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước; ban hành định mức kinh tế - kỹ thuật áp dụng trong các lĩnh vực dịch vụ sự nghiệp công do Nhà nước quản lý; quy định về đấu thầu, đặt hàng, giao nhiệm vụ cung ứng dịch vụ sự nghiệp công.

- Quy định tiêu chí, tiêu chuẩn, định mức kinh tế - kỹ thuật chất lượng dịch vụ sự nghiệp công; cơ chế giám sát, đánh giá, kiểm định chất lượng dịch vụ sự nghiệp công, hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công.

- Quy định lộ trình tính đủ giá, phí để đơn vị sự nghiệp công thực hiện và hỗ trợ trực tiếp cho các đối tượng chính sách sử dụng dịch vụ sự nghiệp công.

- Thanh tra, kiểm tra, xử phạt vi phạm trong hoạt động cung ứng dịch vụ sự nghiệp công.

c) Cơ chế quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Thứ nhất, phân cấp, phân quyền quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện.

Các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện chịu sự lãnh đạo, quản lý trực tiếp của UBND huyện, cụ thể là những vấn đề liên quan đến tổ chức hoạt động, nhân sự, cơ cấu bộ máy và tài chính.

Về mặt quản lý nhà nước, các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện chịu sự chỉ đạo, hướng dẫn về mặt chuyên môn nghiệp vụ của Phòng chuyên môn của UBND huyện. Theo ngành dọc về chuyên môn, nghiệp vụ, các đơn vị sự nghiệp thuộc huyện còn chịu sự chỉ đạo từ cơ quan chuyên môn cấp trên đó là Cơ quan chuyên môn giúp việc cho UBND cấp tỉnh và các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc tỉnh tương đương chuyên môn, nghiệp vụ.

Ví dụ, một Trung tâm văn hóa thông tin và thể thao (VHTT và TT) của huyện là một đơn vị sự nghiệp công lập do UBND huyện thành lập, do đó chịu sự lãnh đạo, quản lý toàn diện của UBND huyện về các mặt tổ chức hoạt động, nhân sự, tài chính; báo cáo công tác trước Chủ tịch UBND huyện; chịu sự quản lý nhà nước của Phòng Văn hóa thể thao huyện. Đối với ngành dọc, Sở Văn hóa thể thao tỉnh, Sở Thông tin và truyền thông là những cơ quan chuyên môn cấp tỉnh, cùng với Trung tâm đào tạo huấn luyện thể thao tỉnh là những cơ quan, đơn vị chỉ đạo hướng dẫn về

chuyên môn nghiệp vụ đối với Trung tâm VH TT và TT huyện. Trung tâm VH TT và TT huyện hướng dẫn về chuyên môn nghiệp vụ cho Ban VH TT cấp dưới (xã, phường, thị trấn) tổ chức các hoạt động chuyên môn nghiệp vụ tại cơ sở.

Với các cơ quan, ban ngành đoàn thể, các đơn vị, các tổ chức xã hội trên địa bàn huyện là mối quan hệ phối hợp về công tác.

Thứ hai, cơ chế tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.

Các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện căn cứ vào Nghị định 16/2015/NĐ-CP quy định với dịch vụ công không sử dụng kinh phí ngân sách nhà nước thì các đơn vị cung cấp các dịch vụ sự nghiệp công không nằm trong danh mục dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước do Nhà nước quy định, phải tự cân đối thu, chi; ngân sách nhà nước không hỗ trợ.

Đối với dịch vụ sự nghiệp công sử dụng kinh phí ngân sách nhà nước, nguồn thu của đơn vị chủ yếu trực tiếp từ nguồn thu của nghiệp vụ, thì việc hỗ trợ từ ngân sách nhà nước gắn với số lượng, chất lượng sản phẩm dịch vụ sự nghiệp công được cung cấp thông qua phương thức đấu thầu, đặt hàng, giao nhiệm vụ cho các đơn vị. Đối với đơn vị được Nhà nước giao cung cấp dịch vụ công theo giá, phí chưa tính đủ chi phí, sẽ được ngân sách nhà nước hỗ trợ phần chi phí chưa kết cấu trong giá, phí dịch vụ sự nghiệp công. Ngân sách nhà nước chỉ đảm bảo kinh phí hoạt động thường xuyên đối với đơn vị được Nhà nước giao dự toán theo nhiệm vụ, trên cơ sở số lượng người làm việc được cấp có thẩm quyền phê duyệt và định mức phân bổ dự toán được cấp có thẩm quyền quyết định.

Đồng thời Nhà nước sẽ hỗ trợ trực tiếp cho các đối tượng chính sách (người có công, người nghèo...) sử dụng dịch vụ sự nghiệp công, phù hợp với lộ trình giá dịch vụ sự nghiệp công. Theo đó sẽ từng bước thu hẹp đối tượng, phạm vi các đơn vị sự nghiệp công lập được hỗ trợ chi thường xuyên từ ngân sách nhà nước so với hiện nay; chỉ có dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước mới được Nhà nước hỗ trợ kinh phí.

Thứ ba, cách thức quản lý người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện.

Người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập được gọi là viên chức, đối với người đứng đầu các đơn vị sự nghiệp công lập được gọi là công chức lãnh đạo, quản

lý. Chế độ quản lý đối viên chức, người thừa hành trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đều tuân theo quy định của Luật Viên chức 2010, và đối với công chức lãnh đạo, quản lý chịu sự điều chỉnh của Luật Cán bộ, Công chức 2008 và các Nghị định, Thông tư hướng dẫn thi hành. Nghị định 16/2015/NĐ-CP cũng quy định về chi tiền lương và thu nhập tăng thêm cho người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công. Quy định các đơn vị sự nghiệp chi trả tiền lương theo lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp do Nhà nước quy định đối với đơn vị sự nghiệp công. Khi Nhà nước điều chỉnh tiền lương cơ sở, đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư và đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên phải tự bảo đảm tiền lương tăng thêm từ nguồn thu của đơn vị; Ngân sách Nhà nước không cấp bổ sung. Đối với đơn vị chưa tự bảo đảm chi thường xuyên và đơn vị được Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên, chi tiền lương tăng thêm từ các nguồn theo quy định, bao gồm cả nguồn Ngân sách Nhà nước cấp bổ sung (nếu thiếu).

Đối với phần thu nhập tăng thêm, các đơn vị được chủ động sử dụng Quỹ bổ sung thu nhập để thực hiện phân chia cho người lao động trên cơ sở quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị, theo nguyên tắc gắn với số lượng, chất lượng và hiệu quả công tác của người lao động. Tuy nhiên, để đảm bảo mức chi trả thu nhập tăng thêm cho cán bộ quản lý không quá chênh lệch so với người lao động, Nghị định mới quy định, khi phân bổ thu nhập tăng thêm, thì hệ số thu nhập tăng thêm của chức danh lãnh đạo đơn vị sự nghiệp công tối đa không quá 2 lần hệ số thu nhập tăng thêm bình quân thực hiện của người lao động trong đơn vị.

3. Thực trạng hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Tổng quan các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện hiện nay

Khu vực sự nghiệp công lập hiện có khoảng 33.000 đơn vị, với tổng số biên chế gần 2,1 triệu người, chiếm trên 80% tổng biên chế trong bộ máy nhà nước (trừ lực lượng vũ trang); tổng quỹ lương của khu vực này cũng chiếm xấp xỉ 80% tổng quỹ lương của khối các cơ quan, đơn vị nhà nước. Khu vực này đáp ứng các nhu cầu thiết yếu của mọi tầng lớp nhân dân, góp phần thúc đẩy hoạt động phát triển kinh tế - xã hội^[1]. Cùng với tiến trình đẩy mạnh cải cách hành chính, lĩnh vực

¹ <http://www.taichinhdientu.vn/tap-chi-efinance/trao-quyen-tu-chu-day-du-cho-don-vi-su-nghiep-cong-lap-141785.html>

sự nghiệp công đã từng bước đổi mới theo hướng nâng cao chất lượng dịch vụ trên cơ sở tăng cường trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng khuyến khích các đơn vị tự chủ hoàn toàn về chi phí thường xuyên, tạo thêm nguồn thu cho tái đầu tư phát triển, cải thiện thu nhập cho người lao động của đơn vị. Việc hoạt động theo cơ chế tự chủ đã góp phần cơ cấu lại các khoản chi Ngân sách Nhà nước, có thêm kinh phí cho đầu tư phát triển, xóa đói giảm nghèo và hỗ trợ tốt hơn cho các đối tượng chính sách khác...

Theo Niên giám thống kê năm 2015, tính đến thời điểm 31/12/2015, Việt Nam có 546 huyện trong tổng số 713 đơn vị hành chính cấp huyện, trong đó có 61 huyện nghèo (những huyện có tỷ lệ hộ nghèo trong tổng số hộ của huyện lớn hơn 50%) nằm trong Chương trình hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững theo Nghị quyết 30a/2008/NQ-CP ngày 27/12/2008 của Chính phủ.

b) Kết quả thực hiện của các đơn vị sự nghiệp công lập

Nói đến kết quả thực hiện của các đơn vị sự nghiệp công chủ yếu là kết quả từ sau Nghị định 43/2006/NĐ-CP tiếp đến Nghị định 16/2015/NĐ-CP. Thực tế thời gian qua, nhiều đơn vị sự nghiệp, đặc biệt sau khi Nghị định 16/2015/NĐ-CP được ban hành như một quy định khung các vấn đề về cơ chế tự chủ, đã tạo tiền đề vững chắc cho cơ chế tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công lập. Các đơn vị đã có điều kiện thực hiện nhiều hoạt động liên doanh, liên kết, mở rộng cung ứng dịch vụ công và bước đầu đã đạt được những kết quả như:

Tạo quyền tự chủ, chủ động cho đơn vị sự nghiệp quản lý chi tiêu tài chính hiệu quả.

Tự chủ trong giao dịch tài chính, tự chủ trong cơ chế lập, chấp hành dự toán thu, chi được quy định trong Nghị định 16/2015/NĐ-CP, và cụ thể hơn trong Nghị định 141/2016/NĐ-CP đã trao cho các đơn vị sự nghiệp công lập quyền tự chủ cao hơn.

Huy động được sự đóng góp của cộng đồng xã hội cho phát triển hoạt động sự nghiệp.

Việc mở rộng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trên các mặt thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đã tạo nhiều không gian hơn cho các đơn vị sự nghiệp hoạt động và gắn với nó là trách nhiệm của các đơn vị nên đã thúc đẩy

các đơn vị sự nghiệp công chủ động hơn, năng động và sáng tạo nhiều hơn trong các hoạt động quản lý cũng như cung cấp dịch vụ công.

Nghị định 141/2016/NĐ-CP vừa được ban hành ngày 10/10/2016 quy định cụ thể hơn cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp kinh tế, sự nghiệp khác. Đây là một trong những bước đổi mới mạnh mẽ quan trọng tạo động lực cho các đơn vị công lập phát triển. Theo đó, các đơn vị sự nghiệp công lập được quyền tự chủ về nhân sự, về xác định vị trí việc làm tổ chức bộ máy, cơ cấu viên chức như sau: Đối với đơn vị sự nghiệp kinh tế, sự nghiệp khác tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư và đơn vị sự nghiệp kinh tế, sự nghiệp khác tự bảo đảm chi thường xuyên được quyết định vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao. Đây sẽ là hành lang pháp lý quan trọng và thuận lợi, mở đường cho việc tiếp tục sự nghiệp đổi mới về trao quyền tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập ở tất cả các lĩnh vực khác như y tế, giáo dục đào tạo, dạy nghề, văn hóa thể thao và du lịch, thông tin truyền thông và báo chí, khoa học và công nghệ.

Mở rộng hoạt động, tăng nguồn thu sự nghiệp tạo nguồn tăng thu nhập cho cán bộ, viên chức và đóng góp một phần vào ngân sách nhà nước. Theo thống kê của Bộ Tài chính, việc đổi mới hoạt động của đơn vị sự nghiệp thời gian qua đã góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, thu nhập bình quân của người lao động tại các đơn vị sự nghiệp cũng tăng lên từ 0,5 - 1,5 lần so với trước đây^[2]. Thực hiện tự chủ đơn vị sự nghiệp công lập còn góp phần tạo nguồn ngân sách để thực hiện cải cách tiền lương, cải cách đối với các đơn vị vẫn còn được Nhà nước hỗ trợ, tăng chi cho các lĩnh vực trọng điểm, cấp bách mà Nhà nước đầu tư như: chương trình y tế dự phòng, giáo dục đào tạo...

c) Hạn chế chủ yếu

- Nhận thức về công tác quản trị các đơn vị sự nghiệp công lập còn hạn chế, tư tưởng trông chờ, ỷ lại vào sự bao cấp của Nhà nước vẫn còn.

- Chất lượng và hiệu quả cung ứng các dịch vụ sự nghiệp còn thấp và chưa thực sự phát huy hiệu quả từ cơ chế tự chủ về tài chính trong việc nâng cao hiệu quả quản trị đơn vị sự nghiệp công lập.

² <http://tapchitaichinh.vn/su-kien-noi-bat/su-kien-tai-chinh/tu-chu-don-vi-su-nghiep-cong-lap-gop-phan-co-cau-lai-ngan-sach-95246.html>

- Còn thiếu và chậm ban hành hệ thống các tiêu chuẩn, định mức kinh tế kỹ thuật làm cơ sở để các đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện chưa đồng bộ như định mức giờ giảng, định mức biên chế theo lĩnh vực, theo ngành, nghề, các định mức kinh tế - kỹ thuật của một số lĩnh vực đã làm hạn chế tính tự chủ tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp công lập.

- Công tác quản lý tài chính và quản lý tài sản chưa tuân thủ đúng các nguyên tắc, quy định của pháp luật: chưa khuyến khích các đơn vị có đủ điều kiện để tự chủ mức cao hơn về chi thường xuyên và chi đầu tư; chưa hạch toán đầy đủ các chi phí trong giá dịch vụ nên chưa tạo được động lực đổi mới đối với đơn vị sự nghiệp công lập, đồng thời gia tăng gánh nặng cho ngân sách nhà nước do Nhà nước bao cấp quá giá đối với tất cả các đối tượng sử dụng dịch vụ.

- Việc phân bổ kinh phí Ngân sách Nhà nước thực hiện theo định mức chung, chưa gắn kết giữa giao nhiệm vụ cho đơn vị theo số lượng, khối lượng dịch vụ sự nghiệp công tương ứng với giao kinh phí. Hơn nữa, số lượng phạm vi cung ứng dịch vụ từ các đơn vị sự nghiệp công lập bị hạn chế do những ràng buộc cứng nhắc về cơ chế thành lập và hoạt động.

- Giá cả dịch vụ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thường không bám sát giá thị trường, không phản ánh đúng chi phí hợp lý đầu vào do được Nhà nước bao cấp, hoặc được hưởng lợi thế độc quyền.

4. Hiệu lực, hiệu quả quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Khái niệm hiệu lực, hiệu quả trong hoạt động quản lý đơn vị sự nghiệp công lập

Theo nghĩa rộng hiệu lực là xác định được mục tiêu đúng và thực hiện được mục tiêu. Việc đánh giá thế nào là một mục tiêu đúng cũng không hề đơn giản. Đối với một chính sách, một chương trình hay dự án, mục tiêu thường là một hệ thống phức tạp với nhiều cấp độ và nhiều loại mục tiêu. Do vậy hiệu lực quản lý nhà nước thường được hiểu theo nghĩa hẹp, đó là mức độ đạt được mục tiêu cuối cùng mà hoạt động quản lý hướng đến (giả thiết là mục tiêu đúng). Tính hiệu lực phản ánh mối quan hệ giữa kết quả thực tế đạt được với mục tiêu đặt ra; tức là so sánh giữa mục tiêu thực hiện với mục tiêu kế hoạch; hoặc giữa đầu ra thực hiện với đầu ra kế

hoạch. Đồng thời trả lời cho câu hỏi: *Mức độ hiệu quả là cao hay thấp? Tác động hiệu quả là nhanh chóng hay chậm trễ? Tác động của hiệu quả diễn ra là lâu bền hay ngắn ngủi? Có thể hiểu rằng, hiệu lực quản lý của nhà nước đối với dịch vụ sự nghiệp công là mức độ đạt được các mục tiêu của các quyết định (quan điểm, đường lối, mục tiêu, chiến lược, chính sách, giải pháp,...) do Nhà nước đưa ra trong việc cung cấp dịch vụ sự nghiệp công được thực tế xã hội chấp nhận.*

Hiệu quả là nói đến mối quan hệ giữa kết quả (hay lợi ích) với chi phí. Tính hiệu quả cao có nghĩa là giảm thiểu tổng chi phí đầu vào đối với một đơn vị đầu ra (hoặc tối đa hoá kết quả tương ứng với tổng chi phí xác định). Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, hiệu quả là chỉ tiêu được sử dụng rất phổ biến bởi vì nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh là yêu cầu sống còn của các doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh. Trong hoạt động QLNN vấn đề hiệu quả khó đo lường hơn. Hiệu quả QLNN không đơn thuần chỉ là hiệu quả về mặt tài chính mà là hiệu quả kinh tế - xã hội. Vì vậy, để xác định hiệu quả QLNN, chẳng hạn hiệu quả của một chính sách, một chương trình, dự án công, hay một quyết định, người ta so sánh kết quả (hoặc số lượng đầu ra) mà chính sách đó tạo ra với tổng chi phí đã bỏ ra để có được kết quả (hoặc đầu ra) đó. Chỉ tiêu hiệu quả được đo bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả tuyệt đối} = \text{Lợi ích ròng} = \text{Tổng lợi ích} - \text{Tổng chi phí.}$$

Vì vậy, có thể hiểu Hiệu quả quản lý của nhà nước đối với dịch vụ sự nghiệp công cho xã hội là mức độ so sánh giữa số lượng và chất lượng các dịch vụ công được cung cấp cho xã hội theo đúng các nguyên tắc (đã được các văn bản pháp luật quy định) với các tổn thất và chi phí để có được kết quả đó.

Do vậy hiệu lực, hiệu quả trong hoạt động quản lý đối với đơn vị sự nghiệp công lập chính là việc đáp ứng đúng nhiệm vụ, quyền hạn và hoạt động đúng chức năng của Nhà nước trong quản lý hoạt động cung ứng dịch vụ công với chi phí hợp lý, để đem lại chất lượng dịch vụ đáp ứng đủ các tiêu chí về dịch vụ sự nghiệp công.

b) Nâng cao hiệu lực và hiệu quả trong quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Để nâng cao hiệu lực và hiệu quả trong quản lý đơn vị sự nghiệp, có nghĩa là phải đặt ra mục tiêu cho việc quản lý đơn vị sự nghiệp thuộc huyện sao cho vừa

đảm bảo giảm được gánh nặng Ngân sách Nhà nước, vừa nâng cao được chất lượng dịch vụ sự nghiệp công thuộc huyện nhằm đáp ứng đòi hỏi của người dân địa phương. Một trong những vấn đề lớn nhất để nâng cao hiệu lực và hiệu quả trong quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là giao quyền tự chủ. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu lực hiệu quả quản lý của Nhà nước, làm sao để tạo ra một hành lang pháp lý thuận lợi cho các đơn vị sự nghiệp công theo đó đơn vị sự nghiệp công được tự chủ trong các hoạt động của mình, đối với không chỉ đơn vị sự nghiệp cấp huyện mà không phân biệt đơn vị sự nghiệp công do cấp nào quản lý.

c) Định hướng, giải pháp nâng cao hiệu lực hiệu quả trong quản lý đơn vị sự nghiệp công lập

Xuất phát từ những hạn chế và sự cần thiết phải nâng cao hiệu lực, hiệu quả trong quản lý đơn vị sự nghiệp công lập, về góc độ khoa học có những giải pháp mang tính định hướng và cụ thể sau:

Giải pháp mang tính định hướng.

Với mục tiêu thúc đẩy các đơn vị sự nghiệp vươn lên, tăng cường khả năng tự chủ ở mức cao hơn, thúc đẩy khu vực sự nghiệp công phát triển nhanh, mạnh và bền vững, nâng cao số lượng, chất lượng dịch vụ sự nghiệp công, đáp ứng tốt hơn các yêu cầu thực tiễn, trong thời gian tới cần thực hiện có hiệu quả một số định hướng, giải pháp quan trọng mang tính định hướng như:

Một là, lập quy hoạch, tổ chức, sắp xếp lại hệ thống các đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng xác định lĩnh vực hạn chế và lĩnh vực cần tập trung ưu tiên phát triển, bảo đảm sử dụng tiết kiệm, có hiệu quả, tập trung nguồn lực nhằm nâng cao chất lượng các hoạt động sự nghiệp. Để thực hiện điều này, trước hết từ Trung ương đến địa phương phải thống nhất trong hoạt động. Các Bộ, ngành cần nhanh chóng xây dựng, ban hành các định mức kinh tế kỹ thuật, tiêu chí, tiêu chuẩn cho các dịch vụ sự nghiệp công thuộc phạm vi quản lý của Bộ. Các địa phương khẩn trương ban hành danh mục sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước, quy hoạch mạng lưới các đơn vị sự nghiệp công lập... Không tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập chỉ thực hiện dịch vụ kinh doanh, thu lợi nhuận. Đơn cử đối với những lĩnh vực cốt yếu, Nhà nước chỉ đạo trực tiếp quản lý, tổ chức thực hiện một số hoạt động dịch vụ công.

Hiện nay, Sở Y tế các địa phương đã trực tiếp quản lý các trung tâm y tế cấp huyện nên cần nhanh chóng kiện toàn mô hình tổ chức quản lý đối với trung tâm y tế cấp huyện, giúp người dân được tiếp cận kịp thời, thuận tiện với các dịch vụ chăm sóc sức khỏe, góp phần chống quá tải bệnh viện ở tuyến Trung ương và tuyến tỉnh.

Hai là, tiếp tục đổi mới cơ chế hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của Nghị định số 16/2015/NĐ-CP của Chính phủ theo hướng chuyển sang hoạt động theo mô hình doanh nghiệp, tự chủ toàn bộ chi thường xuyên và chi đầu tư phát triển; và triển khai thực hiện Nghị định 141/2016/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác. Từng bước chuyển các đơn vị sự nghiệp công lập mang nặng tính hành chính bao cấp sang cơ chế tự chủ, không bao cấp tràn lan và không vì mục tiêu lợi nhuận. Bảo đảm sử dụng tiết kiệm, có hiệu quả, tập trung nguồn lực nhằm nâng cao chất lượng các hoạt động sự nghiệp.

Ba là, Nhà nước có chính sách xây dựng, phát triển đội ngũ viên chức có đạo đức nghề nghiệp, có trình độ và năng lực chuyên môn; phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công là những người có tài năng để nâng cao chất lượng phục vụ nhân dân.

Bốn là, đổi mới cơ chế quản lý của Ủy ban nhân dân cấp huyện đối với các đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng tạo cơ chế để các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động như các doanh nghiệp gắn với với cơ chế thị trường: Giám đốc các đơn vị sự nghiệp công lập có toàn quyền quyết định về tổ chức bộ máy, nhân sự từ Phó Giám đốc trở xuống và có chế tài về kinh tế đối với Thủ trưởng các đơn vị sự nghiệp công lập.

Những giải pháp mang tính cụ thể.

Một là đối với đội ngũ công chức, viên chức.

Nâng cao nhận thức và tư duy phục vụ cho đội ngũ công chức, viên chức đồng thời nâng cao năng lực của đội ngũ công chức, viên chức trực tiếp làm nhiệm vụ cung ứng dịch vụ sự nghiệp công. Chất lượng cung ứng dịch vụ sự nghiệp công phụ thuộc rất nhiều vào đội ngũ này. Các biện pháp đưa ra như đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp, kỹ năng giao tiếp và các kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc. Ngoài nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức, thực hiện

đánh giá công việc chính xác, khách quan, công bằng và chế độ khen thưởng hợp lý nhằm tạo động lực cho người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý. Sau đó là việc xác định rõ chế độ làm việc và xây dựng định mức lao động để khuyến khích những người làm việc cống hiến hết mình. Do vậy, nên quy định rõ hơn nữa những đối tượng những người đứng đầu trong các đơn vị sự nghiệp là công chức, bởi lẽ họ giữ chức vụ lãnh đạo, thủ trưởng của đơn vị sự nghiệp (mặc dù không sử dụng ngân sách Nhà nước) và là người có thẩm quyền quyết định những vấn đề quan trọng của đơn vị sự nghiệp tự chủ. Những chức danh này được cơ quan cấp trên có thẩm quyền (cấp trên trực tiếp hoặc Lãnh đạo Bộ, Ngành, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh) bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức... theo quy định hiện hành. Việc xác định rõ ai là công chức hay viên chức rất quan trọng trong các vấn đề liên quan đến công tác tổ chức, cán bộ như: khen thưởng, kỷ luật, nâng lương, phụ cấp, đồng thời còn nhằm đảm bảo thực hiện tốt các chế độ liên quan đến từng loại chức danh có liên quan.

Hai là đối với việc tổ chức bộ máy.

Triển khai một cách chủ động và tích cực theo tinh thần tự chủ của Nghị định 16/2015/NĐ-CP, vấn đề sắp xếp lại tổ chức bộ máy của hệ thống các đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm một phần chi thường xuyên và đơn vị do ngân sách nhà nước bảo đảm chi thường xuyên phải chủ động hơn nữa trong việc xây dựng phương án sắp xếp, kiện toàn cơ cấu tổ chức của đơn vị trình UBND huyện quyết định.

Các giải pháp về vấn đề tổ chức bộ máy luôn là vấn đề liên quan chặt chẽ đến đội ngũ công chức. Đối với các đơn vị sự nghiệp thuộc huyện, cần phải rà soát lại chức năng, nhiệm vụ để trên cơ sở đó xác định cơ cấu tổ chức phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và tính chất đặc thù của từng loại hình dịch vụ cung ứng. Cơ sở khoa học để xác định cơ cấu tổ chức phù hợp là xác định biên chế trên cơ sở xác định vị trí việc làm để tính toán khối lượng và độ phức tạp của công việc, từ đó thiết kế nên cơ cấu tổ chức hoàn thiện, góp phần nâng cao hiệu lực hiệu quả quản lý trong các đơn vị sự nghiệp công.

Các giải pháp cụ thể đối với đội ngũ công chức, viên chức luôn đi đôi với giải pháp tinh gọn bộ máy, kết hợp với các giải pháp mang tính định hướng chung cần phải dựa trên cơ sở đáp ứng đầy đủ nguyên tắc hiệu lực hiệu quả quản lý nhà nước đối với đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Anh chị hãy cho biết sự khác nhau giữa dịch vụ sự nghiệp công với các dịch vụ công khác? Theo anh chị dịch vụ sự nghiệp công trong lĩnh vực nào hiện nay có đủ điều kiện nhất để chuyển sang hoạt động theo hình thức doanh nghiệp?
2. Anh/chị cho biết những đóng góp của đơn vị sự nghiệp công lập nơi anh/chị công tác đối với đời sống xã hội ở địa phương?
3. Theo anh/chị, nguyên tắc cơ bản chi phối trong hoạt động quản lý ở đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay là gì? Tại sao?
4. Tại sao cần phải cải cách về phương thức quản lý trong các đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay?
5. Anh chị cho biết phương thức, hiệu quả đánh giá chất lượng dịch vụ sự nghiệp công lập hiện nay? Anh chị cho biết giải pháp cần thiết để nâng cao chất lượng dịch vụ sự nghiệp công lập hiện nay?
6. Nội dung của cơ chế tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay là gì? Theo anh chị nội dung nào cần quan tâm thực hiện nhất? Vì sao?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội (2010). *Luật viên chức* số 58/2010/QH12.
2. Chính phủ (2012). Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 8/5/2012 quy định về *Vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập*.
3. Chính phủ (2012). Nghị định số 55/2012/NĐ-CP ngày 28/6/2012 quy định về *thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập*.
4. Chính phủ (2012). Nghị định 29/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 về *tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức*.
5. Chính phủ (2015). Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 quy định *Cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập*.
6. Chính phủ (2016). Nghị định số 141/2016/NĐ-CP ngày 10/10/2016 quy định *Cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác*.
7. Học viện Hành chính Quốc gia (2013), *Hành chính công* (Dùng cho nghiên cứu học tập và giảng dạy sau đại học), NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Harold Koontz (1998), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. NXB Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội.
9. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (1999), *Quản trị học*. Nxb Thống kê, Hà Nội.

Chuyên đề 2

QUẢN LÝ VIÊN CHỨC TRONG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

1. Lý luận chung về quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Quan niệm về viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập

Các đơn vị sự nghiệp công lập.

Đơn vị sự nghiệp là các tổ chức có chức năng cung cấp cho xã hội một trong các loại dịch vụ công, đó là dịch vụ sự nghiệp công. Dịch vụ sự nghiệp công bao gồm các hoạt động cung cấp các dịch vụ liên quan đến sự phát triển về trí tuệ và sức khỏe của con người, đến phúc lợi xã hội như giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học, bảo hiểm, an sinh xã hội...

Trước đây ở Việt Nam, việc tổ chức và trực tiếp cung cấp dịch vụ công (trong đó có dịch vụ sự nghiệp công) hoàn toàn do Nhà nước đảm nhận, nguồn kinh phí được cấp từ ngân sách nhà nước, những người làm việc ở đây hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Trong quá trình xây dựng nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước và theo định hướng XHCN, để nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng nhu cầu của xã hội trong điều kiện cạnh tranh của thị trường và nguồn kinh phí từ ngân sách nhà nước có giới hạn, Nhà nước đã thực hiện quá trình huy động, tổ chức sự tham gia rộng rãi, chủ động của người dân và các tổ chức vào hoạt động cung cấp dịch vụ công. Tuy nhiên vai trò của Nhà nước trong việc cung cấp dịch vụ công (trong đó có dịch vụ sự nghiệp công) là rất quan trọng, và bởi vậy ngoài rất nhiều các giải pháp khác nhau, Nhà nước vẫn tự tổ chức ra các đơn vị cung cấp dịch vụ công cho xã hội.

Đơn vị sự nghiệp công lập là các tổ chức do Nhà nước lập ra để cung cấp dịch vụ trong các lĩnh vực: Giáo dục đào tạo; dạy nghề; y tế; văn hóa, thể thao và du lịch; thông tin truyền thông và báo chí; khoa học và công nghệ; sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác.

Viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập.

Có thể nói khái niệm viên chức được sử dụng phổ biến ở nhiều nước trên thế giới. Tuy nhiên khái niệm viên chức ở mỗi quốc gia rất khác nhau do tính chất đặc thù của mỗi quốc gia và phụ thuộc vào từng giai đoạn lịch sử phát triển nhưng hầu hết có một điểm chung là: viên chức bao gồm những người làm việc trong các tổ chức cung cấp dịch vụ sự nghiệp công do Nhà nước lập ra như y tế, giáo dục, thư viện, bảo tàng... Những người hoạt động chính trị do bầu cử hay hoạt động sản xuất kinh doanh không phải là viên chức.

Ở Việt Nam, khái niệm viên chức đã được hình thành, phát triển và ngày càng hoàn thiện gắn với sự phát triển của nền hành chính nhà nước, với việc xây dựng Nhà nước pháp quyền của dân, do dân, vì dân. Trong thời kỳ kháng chiến chống thực dân Pháp, do yêu cầu của cuộc kháng chiến nên nước ta chưa có điều kiện để xây dựng nền hành chính hiện đại và đội ngũ viên chức nhà nước.

Từ đầu những năm 60 đến cuối những năm 80 của thế kỷ XX, ở nước ta không tồn tại khái niệm viên chức riêng biệt mà thay vào đó là khái niệm cán bộ, công nhân viên chức nhà nước, không phân biệt những người hoạt động quản lý nhà nước, hoạt động cung cấp dịch vụ công và hoạt động sản xuất kinh doanh. Tất cả những người được tuyển dụng vào biên chế, làm việc trong các cơ quan nhà nước, đoàn thể chính trị, xã hội, nhà máy, công trường, xí nghiệp,... đều được gọi chung là cán bộ, công nhân viên chức và hưởng lương từ ngân sách nhà nước. Đội ngũ này được hình thành từ nhiều nguồn như bầu cử, phân công sau khi tốt nghiệp các chương trình đào tạo, quân nhân chuyển ngành...

Đến năm 1998, Pháp lệnh cán bộ, công chức được ban hành và quy định những người làm việc trong các cơ quan, tổ chức, của Đảng, Nhà nước, các tổ chức chính trị - xã hội đoàn thể được gọi chung trong một cụm từ là “cán bộ, công chức”, vẫn chưa có sự phân định những người làm việc trong các cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp. Khi sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh cán bộ, công chức năm 2003, chúng ta đã bước đầu thực hiện việc phân định người thuộc biên chế trong cơ quan hành chính với biên chế trong đơn vị sự nghiệp công lập. Việc phân định này đã tạo cơ sở để tiến hành đổi mới cơ chế quản lý đối với công chức trong các cơ quan Nhà nước và viên chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước. Qua quá trình xác lập và quản lý đội ngũ viên chức trong các đơn vị sự nghiệp, đến năm

2010 Luật viên chức đã được ban hành để điều chỉnh đội ngũ viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập.

Qua những phân tích trên có thể hiểu viên chức là những người làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, được tuyển dụng theo vị trí việc làm và hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập^[1].

Như vậy các tiêu chí để xác định viên chức đã được làm rõ hơn mà theo đó viên chức là người:

- Làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng;
- Được tuyển dụng theo vị trí việc làm;
- Hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập;
- Thông qua chuyên môn nghiệp vụ cung cấp cho người dân những dịch vụ thiết yếu cơ bản trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo, y tế, an sinh xã hội, hoạt động khoa học, văn hoá, nghệ thuật, thể dục, thể thao...

Ngoài ra còn có tiêu chí nhân thân là công dân Việt Nam.

Phân loại viên chức.

Tùy thuộc vào việc quản lý và sử dụng viên chức, có thể có nhiều cách phân loại khác nhau theo những tiêu chí khác nhau. Có một số cách phân loại viên chức hay được sử dụng như sau:

- Phân loại theo lĩnh vực hoạt động:
 - + Viên chức hoạt động trong lĩnh vực y tế.
 - + Viên chức hoạt động trong lĩnh vực giáo dục.
 - + Viên chức hoạt động trong lĩnh vực khoa học.
 - + Viên chức hoạt động trong lĩnh vực văn hóa.

...

- Phân loại theo trình độ đào tạo:

¹ Điều 2 của Luật Viên chức năm 2010 quy định: “Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.”

+ Viên chức có trình độ giáo dục đại học trở lên.

+ Viên chức có trình độ giáo dục nghề nghiệp.

+ Viên chức có trình độ dưới giáo dục nghề nghiệp.

- Phân loại theo cấp quản lý:

+ Viên chức làm việc trong các tổ chức sự nghiệp công lập trung ương;

+ Viên chức làm việc trong các tổ chức sự nghiệp công lập cấp tỉnh;

+ Viên chức làm việc trong các tổ chức sự nghiệp công lập cấp huyện.

- Theo vị trí việc làm, viên chức được phân loại như sau:

+ Viên chức quản lý: là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập nhưng không phải là công chức và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý.

+ Viên chức không giữ chức vụ quản lý: bao gồm những người chỉ thực hiện chuyên môn nghiệp vụ theo chức danh nghề nghiệp trong đơn vị sự nghiệp công lập.

- Theo chức danh nghề nghiệp, viên chức được phân loại trong từng lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp với các cấp độ từ cao xuống thấp như sau:

+ Viên chức giữ chức danh nghề nghiệp hạng I.

+ Viên chức giữ chức danh nghề nghiệp hạng II.

+ Viên chức giữ chức danh nghề nghiệp hạng III.

+ Viên chức giữ chức danh nghề nghiệp hạng IV.

Việc phân loại viên chức có ý nghĩa rất quan trọng trong xây dựng, quản lý và sử dụng viên chức có hiệu quả. Nó là cơ sở để tuyển chọn, bố trí người vào làm việc phù hợp với từng vị trí việc làm trong các tổ chức sự nghiệp, đáp ứng yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó việc phân loại viên chức cũng giúp cho việc xác định tiền lương, các chế độ, chính sách đãi ngộ một cách hợp lý, chính xác và nó cũng là cơ sở cho việc xây dựng và thực hiện hoạt động đào tạo bồi dưỡng viên chức theo yêu cầu công việc.

Quyền và nghĩa vụ của viên chức.

- Quyền của viên chức.

Quyền của viên chức có thể hiểu là những gì mà viên chức được đáp ứng từ Nhà nước, từ các đơn vị sự nghiệp công khi viên chức hoàn thành những nghĩa vụ của mình. Có thể coi đó là điều kiện và phương tiện để viên chức yên tâm, tận tâm thực hiện công việc có hiệu quả. Bên cạnh đó nó cũng là cơ sở để đảm bảo cho viên chức có cơ hội và điều kiện để nâng cao trình độ chuyên môn thăng tiến và ý chí phấn đấu vươn lên trong công việc. Quyền của viên chức có thể được xem xét trên nhiều cách khác nhau, thứ nhất có quyền công dân do hệ thống pháp luật mà trước hết do Hiến pháp quy định. Thứ hai là với tư cách là người lao động, viên chức có quyền của người lao động và cuối cùng viên chức có những quyền được quy định cụ thể trong các văn bản liên quan đến việc quản lý viên chức.

Quyền của viên chức không giống nhau ở các quốc gia do ảnh hưởng bởi các điều kiện phát triển kinh tế xã hội của quốc gia đó. Trong quá trình xây dựng một nền hành chính phát triển thực hiện tốt hai chức năng quản lý xã hội và cung cấp dịch vụ công, xây dựng một nguồn nhân lực đáp ứng được đòi hỏi chất lượng dịch vụ công ngày càng cao của xã hội, nhiều nước đang rất quan tâm đến việc thực hiện ngày càng tốt các quyền cho viên chức làm việc trong các tổ chức cung cấp dịch vụ sự nghiệp công.

Viên chức là người lao động nên được hưởng các quyền của người lao động được quy định trong bộ luật Lao động. Tuy nhiên quyền của viên chức còn được quy định ở các văn bản pháp luật khác. Quyền của viên chức làm việc trong các tổ chức sự nghiệp công được chia thành các loại cơ bản như sau: (1). Các quyền về hoạt động nghề nghiệp; (2). Các quyền liên quan đến tiền lương và chế độ tiền lương; (3). Các quyền về phát triển cá nhân như: quyền nghỉ ngơi, quyền được tạo điều kiện học tập, nghiên cứu khoa học...

Thứ nhất, các quyền của viên chức về hoạt động nghề nghiệp.

Hoạt động nghề nghiệp của viên chức là việc thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ có yêu cầu về trình độ, năng lực, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ trong đơn vị sự nghiệp công lập. Trong hoạt động nghề nghiệp của mình, viên chức luôn được pháp

luật bảo vệ, họ có quyền được nhận những điều kiện tốt nhất để thực hiện hoạt động nghề nghiệp như: được học tập nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, được cung cấp đầy đủ thông tin, được quyết định những vấn đề liên quan đến chuyên môn, được bảo đảm điều kiện làm việc... Bên cạnh đó, viên chức là những người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ trong những lĩnh vực cụ thể để trực tiếp phục vụ người dân trong những nhu cầu thiết yếu của cuộc sống. Trong cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, đặc biệt là trong quá trình xã hội hóa các dịch vụ công, để sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực này, ngoài hoạt động phục vụ chính cho các tổ chức sự nghiệp mà mình đang làm việc, để phát huy năng lực của mình, viên chức có thể tham gia các hoạt động kinh doanh hoặc làm thêm cho các cơ quan, tổ chức khác theo quy định của pháp luật như: được hoạt động nghề nghiệp ngoài thời gian làm việc quy định, được góp vốn vào bệnh viện tư, trường học tư và tổ chức nghiên cứu khoa học tư... Tất cả những quyền hoạt động nghề nghiệp trên đều được quy định cụ thể trong các văn bản pháp luật về quản lý viên chức.

Thứ hai, các quyền của viên chức về tiền lương và các chế độ liên quan đến tiền lương.

Tiền lương và các chế độ liên quan đến lương được coi là một trong những quyền rất cơ bản của viên chức. Tiền lương của viên chức được bảo đảm tương xứng với nhiệm vụ chuyên môn ứng với từng vị trí việc làm được đảm nhận, phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của đất nước trong từng giai đoạn. Viên chức làm việc ở vùng biên giới, hải đảo, vùng sâu vùng xa, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn... hoặc trong các ngành nghề có môi trường độc hại được hưởng phụ cấp và chính sách ưu đãi theo quy định của pháp luật. Trong trường hợp theo yêu cầu của tổ chức hoặc theo tính chất nghề nghiệp phải làm đêm, làm thêm giờ, viên chức được hưởng tiền cùng với các chế độ khác theo quy định của pháp luật và quy chế của đơn vị sự nghiệp công.

Thứ ba, các quyền về phát triển cá nhân như: quyền nghỉ ngơi, quyền được tạo điều kiện học tập, nghiên cứu khoa học...

Viên chức có quyền nghỉ ngơi theo quy định như: được nghỉ hàng năm, nghỉ lễ, nghỉ việc riêng theo quy định của pháp luật về lao động. Đối với lĩnh vực sự nghiệp đặc thù, viên chức được nghỉ việc và hưởng lương theo quy định của pháp

luật. Bên cạnh đó viên chức làm việc ở vùng miền núi, biên giới, hải đảo, vùng sâu, vùng xa hoặc trường hợp đặc biệt khác, việc nghỉ phép cũng được quy định mềm dẻo và linh hoạt.

Ngoài quyền nghỉ ngơi, viên chức còn được hưởng các quyền khác liên quan đến phát triển cá nhân, chức nghiệp như: viên chức được khen thưởng, tôn vinh, được tham gia hoạt động kinh tế xã hội; được hưởng chính sách ưu đãi về nhà ở; được tạo điều kiện học tập hoạt động nghề nghiệp ở trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật. Trường hợp bị thương hoặc chết do thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ được giao thì được xét hưởng chính sách như thương binh hoặc được xét để công nhận là liệt sĩ theo quy định của pháp luật.

- Nghĩa vụ của viên chức.

Nghĩa vụ có thể được hiểu là những gì mà con người trong một tổ chức phải làm nếu như họ muốn tồn tại và phát triển trong tổ chức đó. Những nghĩa vụ này do tổ chức đề ra và bắt buộc các thành viên của tổ chức phải tuân thủ. Viên chức là những người làm việc trong các tổ chức sự nghiệp công lập, trên giác độ chung nhất, trước hết họ phải thực hiện những nghĩa vụ của công dân được quy định trong Hiến pháp, nghĩa vụ của người lao động được quy định cụ thể trong Bộ luật Lao động. Bên cạnh đó đơn vị sự nghiệp công lập là các tổ chức do các cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước thành lập (hay nói một cách khác là do Nhà nước thành lập) theo quy định của pháp luật, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước, và bởi vậy viên chức còn phải thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ của người viên chức. Đây chính là những cam kết mà viên chức phải thực hiện khi họ làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập. Nghĩa vụ của viên chức làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công do Nhà nước quy định và viên chức cam kết phải tuân thủ, nó mang tính pháp lý và được quy định bởi các văn bản pháp luật. Nghĩa vụ của viên chức được chia thành hai loại là nghĩa vụ chung và nghĩa vụ trong hoạt động nghề nghiệp. Nghĩa vụ chung được quy định cụ thể như sau:

1. Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng Cộng sản Việt Nam và pháp luật của Nhà nước.

2. Có nếp sống lành mạnh, trung thực, cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư.

3. Có ý thức tổ chức kỷ luật và trách nhiệm trong hoạt động nghề nghiệp; thực hiện đúng các quy định, nội quy, quy chế làm việc của đơn vị sự nghiệp công lập.

4. Bảo vệ bí mật nhà nước; giữ gìn và bảo vệ của công, sử dụng hiệu quả, tiết kiệm tài sản được giao.

5. Tu dưỡng, rèn luyện đạo đức nghề nghiệp, thực hiện quy tắc ứng xử của viên chức.

Để đảm bảo hoạt động thực hiện nhiệm vụ, phục vụ người dân, tổ chức của mình tốt nhất, viên chức còn phải thực hiện những nghĩa vụ trong hoạt động nghề nghiệp, đó là:

1. Thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ được giao bảo đảm yêu cầu về thời gian và chất lượng.

2. Phối hợp tốt với đồng nghiệp trong thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ.

3. Chấp hành sự phân công công tác của người có thẩm quyền.

4. Thường xuyên học tập nâng cao trình độ, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ.

5. Khi phục vụ nhân dân, viên chức phải có thái độ lịch sự, tôn trọng nhân dân; Có tinh thần hợp tác, tác phong khiêm tốn; Không hách dịch, cửa quyền, gây khó khăn, phiền hà đối với nhân dân; Viên chức phải chấp hành các quy định về đạo đức nghề nghiệp.

6. Chịu trách nhiệm về việc thực hiện hoạt động nghề nghiệp.

7. Thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

Bên cạnh hai loại nghĩa vụ cơ bản nêu trên, viên chức còn phải thực hiện nghiêm những việc không được làm liên quan đến ý thức thực hiện nhiệm vụ, sử dụng tài sản của tổ chức, của nhân dân, đến phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chống lãng phí... Những hành vi sau sẽ cấm viên chức không được làm:

1. Trốn tránh trách nhiệm, thoái thác công việc hoặc nhiệm vụ được giao; gây bè phái, mất đoàn kết; tự ý bỏ việc; tham gia đình công.

2. Sử dụng tài sản của cơ quan, tổ chức, đơn vị và của nhân dân trái với quy định của pháp luật.

3. Phân biệt đối xử dân tộc, nam nữ, thành phần xã hội, tín ngưỡng, tôn giáo dưới mọi hình thức.

4. Lợi dụng hoạt động nghề nghiệp để tuyên truyền chống lại chủ trương đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước hoặc gây phương hại đối với thuần phong, mỹ tục, đời sống văn hóa, tinh thần của nhân dân và xã hội.

5. Xúc phạm danh dự, nhân phẩm, uy tín của người khác trong khi thực hiện hoạt động nghề nghiệp.

6. Những việc khác viên chức không được làm theo quy định của Luật phòng, chống tham nhũng, Luật thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và các quy định khác của pháp luật có liên quan.

Ngoài những nghĩa vụ chung đã nêu ở trên, Viên chức quản lý (là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập nhưng không phải là công chức và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý) phải thực hiện những nghĩa vụ sau:

1. Chỉ đạo và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị theo đúng chức trách, thẩm quyền được giao;

2. Thực hiện dân chủ, giữ gìn sự đoàn kết, đạo đức nghề nghiệp trong đơn vị được giao quản lý, phụ trách;

3. Chịu trách nhiệm hoặc liên đới chịu trách nhiệm về việc thực hiện hoạt động nghề nghiệp của viên chức thuộc quyền quản lý, phụ trách;

4. Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực; quản lý, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, tài chính trong đơn vị được giao quản lý, phụ trách;

5. Tổ chức thực hiện các biện pháp phòng, chống tham nhũng và thực hành tiết kiệm, chống lãng phí trong đơn vị được giao quản lý, phụ trách.

b) Mục đích và nguyên tắc quản lý viên chức

Mục đích quản lý viên chức.

Quản lý nhân sự đóng vai trò quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của một tổ chức, bởi vậy việc quản lý tốt đội ngũ viên chức nhằm làm cho hoạt động của tổ

chức sự nghiệp công lập có hiệu quả, thực hiện tốt nhất chức năng cung cấp dịch vụ công với chất lượng ngày càng cao cho xã hội trong quá trình thực hiện chính sách phát triển kinh tế - xã hội của Nhà nước. Làm tốt hoạt động quản lý viên chức sẽ tạo nên sự gắn bó chặt chẽ giữa các cá nhân trong tổ chức để cùng bảo đảm quyền lợi chung của tổ chức trong đó quyền lợi của mỗi cá nhân được thoả mãn. Bên cạnh đó nó còn cho phép sử dụng có hiệu quả nguồn lực quý giá nhất của tổ chức, đó là nguồn nhân lực mà cụ thể ở đây là đội ngũ viên chức, từ đó, góp phần duy trì sự phát triển nhanh, ổn định và bền vững của đơn vị sự nghiệp cũng như là của xã hội. Nó còn góp phần tạo nên sự cạnh tranh lành mạnh giữa các đơn vị sự nghiệp, điều đó cho phép thúc đẩy việc thoả mãn lợi ích của mỗi người, mỗi đơn vị và toàn xã hội.

Mục đích của quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập là nhằm bảo đảm cho các mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị được thực hiện một cách tốt nhất thông qua việc thu hút, sử dụng, duy trì và phát triển đội ngũ viên chức trong các đơn vị này một cách có hiệu quả. Đó chính là những gì phải làm để đảm bảo sự phù hợp tốt nhất giữa quản lý con người (viên chức) với những mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của tổ chức (đơn vị sự nghiệp). Hoạt động quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp phải hướng đến hai yếu tố cơ bản: phải đạt được mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của đơn vị cùng với việc đạt được mục tiêu phát triển của từng viên chức trong đơn vị. Do đó, quản lý viên chức cũng hướng đến: nhu cầu về việc làm và điều kiện làm việc; quyền cá nhân; lương bổng, động viên khuyến khích; cơ hội thăng tiến và phát triển.

Trên cơ sở các hoạt động liên quan đến quản lý nguồn nhân lực tổ chức, cụ thể hóa mục đích của hoạt động quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp là:

- + Giúp cho đơn vị vươn đến mục tiêu của mình khi ba yếu tố: mục tiêu, cơ cấu tổ chức và con người được kết hợp với nhau và quản lý tốt.
- + Khai thác năng lực, kiến thức của mọi viên chức một cách hiệu quả để đem lại lợi ích chung cho đơn vị.
- + Cung cấp cho đơn vị những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ rõ ràng. Thưởng, phạt công bằng và đặt người lao động vào đúng chỗ của họ.
- + Gia tăng sự hài lòng và sự thoả mãn của viên chức, xây dựng và duy trì chất lượng cuộc sống tốt nhằm làm cho công việc hiệu quả.

+ Tạo điều kiện để duy trì đạo đức nghề nghiệp, cách ứng xử trong công việc.

+ Quản lý sự thay đổi nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực của thay đổi.

Mở rộng cơ hội giao tiếp, tăng cạnh tranh trên thị trường lao động.

Nguyên tắc quản lý viên chức.

Quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp phải tuân thủ những nguyên tắc cơ bản sau:

+ Các chính sách và thực tiễn quản lý viên chức của đơn vị sự nghiệp phải hướng đến mục tiêu của tổ chức là cung cấp tốt nhất dịch vụ sự nghiệp cho xã hội.

+ Tăng cường vai trò của các nhà quản lý, đảm bảo mối quan hệ hợp tác giữa các nhà quản lý các cấp với nhân viên cấp dưới trong hoạt động quản lý nhân sự.

+ Đảm bảo được trách nhiệm của từng cá nhân trong đơn vị và tạo động lực làm việc cho cá nhân và tập thể.

+ Đảm bảo tính linh hoạt: Các chính sách quản lý nguồn nhân lực phải đảm bảo linh hoạt để thích ứng được với những thay đổi.

+ Đảm bảo tính thống nhất, tính minh bạch, bình đẳng và công bằng trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực như chính sách tiền lương, tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật...

+ Đảm bảo tạo ra môi trường làm việc hiệu quả, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp của từng viên chức để thông qua đó đóng góp cho tổ chức, đơn vị được nhiều nhất.

+ Quản lý viên chức phải đảm bảo dựa trên thành tích, công trạng. Luôn gắn liền với đào tạo, bồi dưỡng và tạo cơ hội để viên chức được thăng tiến trong hoạt động nghề nghiệp.

Bên cạnh đó ngoài những nguyên tắc cơ bản của khoa học quản lý nguồn nhân lực ra thì trong quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

+ Quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng.

+ Tuân thủ các quy định của pháp luật.

2. Phân cấp quản lý viên chức

a) Nội dung quản lý viên chức

Hoạt động quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập bao gồm rất nhiều nội dung, từ việc xây dựng kế hoạch, quy hoạch viên chức, quy định tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp đến tuyển dụng, sử dụng, đánh giá viên chức và phát triển đội ngũ. Những nội dung cụ thể của hoạt động quản lý viên chức được xác định như sau:

- + Xây dựng kế hoạch, quy hoạch viên chức.
- + Quy định tiêu chuẩn, chức danh nghề nghiệp viên chức; xác định vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng viên chức làm việc tương ứng.
- + Tổ chức thực hiện việc tuyển dụng, ký hợp đồng làm việc, bố trí, phân công nhiệm vụ, biệt phái, kiểm tra và đánh giá viên chức.
- + Tổ chức thực hiện thay đổi chức danh nghề nghiệp.
- + Tổ chức thực hiện chế độ đào tạo, bồi dưỡng đối với viên chức.
- + Tổ chức thực hiện chế độ tiền lương và các chế độ, chính sách đãi ngộ đối với viên chức.
- + Tổ chức thực hiện việc khen thưởng, kỷ luật đối với viên chức.
- + Giải quyết thôi việc và nghỉ hưu đối với viên chức.
- + Thực hiện chế độ báo cáo, thống kê và quản lý hồ sơ viên chức.
- + Thanh tra, kiểm tra việc thi hành quy định của pháp luật về viên chức.
- + Giải quyết khiếu nại, tố cáo đối với viên chức.

Nội dung quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập rất đa dạng phong phú, tuy nhiên hoạt động này được phân cấp cho các cơ quan, tổ chức khác nhau và nó còn phụ thuộc vào mức độ tự chủ của các tổ chức sự nghiệp.

b) Phân cấp quản lý viên chức

Phân cấp quản lý viên chức về thực chất là quy định cấp nào có thẩm quyền quản lý viên chức những nội dung cụ thể nào, trong đó bao gồm cả thẩm quyền

quản lý viên chức của các đơn vị sự nghiệp công lập (nơi trực tiếp sử dụng viên chức). Như vậy có thể hiểu phân cấp quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập là sự phân giao chức năng, thẩm quyền của các cấp quản lý khác nhau và từng đơn vị sự nghiệp trong quá trình sử dụng và quản lý viên chức đang làm việc trong các tổ chức sự nghiệp công lập.

Có thể nói phân cấp quản lý viên chức là một điều kiện quan trọng để nâng cao chất lượng các dịch vụ sự nghiệp đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội. Cụ thể là:

- + Phân cấp quản lý viên chức tốt là cơ sở và điều kiện để xây dựng, quản lý và phát triển đội ngũ viên chức có chất lượng cao.

- + Hoạt động của viên chức bao gồm rất nhiều hoạt động nghề nghiệp khác nhau với những đặc thù rất riêng như giáo dục đào tạo, văn hóa nghệ thuật, thể dục thể thao, khám chữa bệnh. Bởi vậy việc phân cấp quản lý sẽ phù hợp với những đặc thù hơn, đem lại hiệu quả cao hơn.

- + Phù hợp với xu thế cải cách khu vực công trên thế giới và ở nước ta hiện nay. Chính phủ sẽ không trực tiếp cung cấp các dịch vụ công và sẽ trao quyền tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập và bởi vậy việc phân cấp và trao quyền tự chủ về quản lý nhân sự cho các đơn vị này là tất yếu.

- + Trong tiến trình cải cách khu vực công có sự hợp tác đan xen công - tư trong cung cấp các dịch vụ sự nghiệp. Phân cấp quản lý nhân sự sẽ giúp cho việc phát triển và sử dụng có hiệu quả hơn đội ngũ viên chức có tay nghề cao nhằm phục vụ lợi ích chung của toàn xã hội.

Hoạt động quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập được thực hiện bởi các cơ quan quản lý nhà nước, các cơ quan tổ chức quản lý các đơn vị này và của chính các đơn vị sự nghiệp với tư cách là người sử dụng trực tiếp viên chức. Trên cơ sở đó các cơ quan quản lý viên chức bao gồm:

- + Bộ Nội vụ chịu trách nhiệm trước Chính phủ thực hiện chức năng quản lý nhà nước về viên chức;

- + Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, tổ chức do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thành lập mà không phải là đơn vị sự nghiệp công lập;

+ Các Bộ quản lý chức danh nghề nghiệp viên chức chuyên ngành;

+ Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương;

+ Nếu các đơn vị sự nghiệp thuộc tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, đơn vị sự nghiệp thuộc đơn vị sự nghiệp công lập, đơn vị sự nghiệp thuộc công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu sẽ chịu sự quản lý của các tổ chức này;

+ Các đơn vị sự nghiệp công lập.

Nội dung quản lý viên chức của các cơ quan trên sẽ được thực hiện theo sự phân cấp quản lý viên chức theo quy định của pháp luật (Xem thêm: Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức và các văn bản hướng dẫn). Xu hướng phân cấp quản lý viên chức hiện nay là trao quyền tự chủ về quản lý viên chức cũng như là cơ cấu tổ chức, tài chính... cho các đơn vị sự nghiệp.

3. Hoạt động quản lý viên chức của các đơn vị sự nghiệp công lập

Hoạt động quản lý viên chức của các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện được thực hiện thông qua các mảng nội dung như: tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và phát triển nhân sự, qua đó nó bao gồm các nội dung cụ thể sau:

a) Tuyển dụng viên chức

Tuyển dụng viên chức là quá trình lựa chọn người thích hợp nhất trong số những người dự tuyển để đưa vào một vị trí công việc còn trống trong đơn vị. Hoạt động tuyển dụng viên chức được thực hiện tốt sẽ giúp đơn vị lựa chọn được người tài giỏi, góp phần nâng cao chất lượng lao động và hiệu quả hoạt động của đơn vị. Tuyển dụng viên chức gồm các công việc cụ thể sau:

Xây dựng vị trí việc làm.

Vị trí việc làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng, là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập^[3].

³ Điều 7, Luật Viên chức 2010

Xây dựng vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện không chỉ dừng lại ở việc xác định khối lượng, số lượng công việc, nhiệm vụ phải thực hiện ở một vị trí nhất định mà quan trọng hơn là phải xác định được đặc điểm, đặc thù, tính phức tạp của công việc và trình độ chuyên môn nghiệp vụ cần thiết của viên chức thực hiện công việc đó. Do vậy, trong xây dựng vị trí việc làm, điều quan trọng các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần làm là xây dựng bản mô tả công việc và khung năng lực cho các vị trí việc làm. Bản mô tả công việc giúp nhà quản lý và bản thân viên chức nắm rõ các nhiệm vụ cũng như thời gian cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ; kết quả đầu ra (sản phẩm); điều kiện làm việc để hoàn thành các nhiệm vụ ở mỗi vị trí việc làm. Khung năng lực thể hiện các phẩm chất, kiến thức, kỹ năng mà viên chức phải có để đảm nhận vị trí việc làm. Qua xây dựng bản mô tả công việc và khung năng lực, đơn vị sự nghiệp công lập sẽ có được tiêu chí lựa chọn ứng viên phù hợp với từng vị trí việc làm, là cơ sở để tuyển dụng đúng người, đúng việc, tạo được nguồn lao động có chất lượng cao cho đơn vị.

Tiến hành tuyển dụng

- Căn cứ tuyển dụng

Việc tuyển dụng viên chức phải căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và quỹ tiền lương của đơn vị sự nghiệp công lập.

- Nguyên tắc tuyển dụng

Trong tuyển dụng viên chức phải đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc:

- + Bảo đảm công khai, minh bạch, công bằng, khách quan và đúng pháp luật;
- + Bảo đảm tính cạnh tranh;
- + Tuyển chọn đúng người đáp ứng yêu cầu của vị trí việc làm;
- + Đề cao trách nhiệm của người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập;
- + Ưu tiên người có tài năng, người có công với cách mạng, người dân tộc thiểu số.

- Điều kiện đăng ký dự tuyển

Người có đủ các điều kiện sau đây không phân biệt dân tộc, nam nữ, thành phần xã hội, tín ngưỡng, tôn giáo được đăng ký dự tuyển viên chức:

- + Có quốc tịch Việt Nam và cư trú tại Việt Nam;
- + Từ đủ 18 tuổi trở lên. Đối với một số lĩnh vực hoạt động văn hóa, nghệ thuật, thể dục, thể thao, tuổi dự tuyển có thể thấp hơn theo quy định của pháp luật; đồng thời, phải có sự đồng ý bằng văn bản của người đại diện theo pháp luật;
- + Có đơn đăng ký dự tuyển;
- + Có lý lịch rõ ràng;
- + Có văn bằng, chứng chỉ đào tạo, chứng chỉ hành nghề hoặc có năng khiếu kỹ năng phù hợp với vị trí việc làm;
- + Đủ sức khoẻ để thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ;
- + Đáp ứng các điều kiện khác theo yêu cầu của vị trí việc làm do đơn vị sự nghiệp công lập xác định nhưng không được trái với quy định của pháp luật.

Những đối tượng sau đây không được đăng ký dự tuyển viên chức:

- + Mất năng lực hành vi dân sự hoặc bị hạn chế năng lực hành vi dân sự;
- + Đang bị truy cứu trách nhiệm hình sự; đang chấp hành bản án, quyết định về hình sự của Tòa án; đang bị áp dụng biện pháp xử lý hành chính đưa vào cơ sở chữa bệnh, cơ sở giáo dục, trường giáo dưỡng.

- Phương thức tuyển dụng: Việc tuyển dụng viên chức được thực hiện thông qua thi tuyển hoặc xét tuyển.

- Tổ chức thực hiện tuyển dụng

Đối với đơn vị sự nghiệp công lập được giao quyền tự chủ, người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện việc tuyển dụng viên chức và chịu trách nhiệm về quyết định của mình.

Đối với đơn vị sự nghiệp công lập chưa được giao quyền tự chủ, cơ quan có thẩm quyền quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện việc tuyển dụng viên chức hoặc phân cấp cho người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện việc tuyển dụng.

Căn cứ vào kết quả tuyển dụng, người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập ký kết hợp đồng làm việc với người trúng tuyển vào viên chức.

Ký hợp đồng làm việc và giao việc.

Người lao động được tuyển dụng, trở thành viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện các nhiệm vụ dựa trên hợp đồng làm việc đã ký kết và kết quả của hoạt động xây dựng vị trí việc làm.

Tập sự.

Giai đoạn tập sự là quá trình để người mới được tuyển dụng hiểu được cách thức hoạt động cũng như chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị, bổ sung những kiến thức cần thiết để giải quyết các nhiệm vụ ở vị trí việc làm mà họ chưa có hoặc trước đó họ thấy không cần thiết.

Trường hợp những người đã có thời gian từ đủ 12 tháng trở lên thực hiện chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm được tuyển dụng thì không phải trải qua giai đoạn này.

Bổ nhiệm chức danh nghề nghiệp (hoặc chấm dứt hợp đồng làm việc với người tập sự).

b) Sử dụng viên chức

Hoạt động sử dụng viên chức bao gồm các nội dung cụ thể sau:

Phân công công việc.

Phân công công việc cho viên chức bao gồm phân công công việc thường xuyên và phân công công việc đột xuất. Hoạt động phân công công việc cho viên chức muốn đạt được hiệu quả cao cần gắn liền với kết quả của công tác xác định vị trí việc làm. Đồng thời chú ý giao cho viên chức công việc phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có cũng như khả năng phát triển của họ trong tương lai. Phân công công việc phải gắn liền với trao quyền tự quyết tương ứng.

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, biệt phái, thăng hạng viên chức.

- Bổ nhiệm

Việc bổ nhiệm viên chức quản lý phải căn cứ vào nhu cầu của đơn vị sự nghiệp công lập, tiêu chuẩn, điều kiện của chức vụ quản lý và theo đúng thẩm quyền, trình tự, thủ tục.

Căn cứ vào điều kiện cụ thể của đơn vị sự nghiệp công lập, viên chức giữ chức vụ quản lý được bổ nhiệm có thời hạn không quá 05 năm. Trong thời gian giữ chức vụ quản lý, viên chức được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý; được tham gia hoạt động nghề nghiệp theo chức danh nghề nghiệp đã được bổ nhiệm.

Khi viên chức quản lý hết thời hạn giữ chức vụ quản lý, phải xem xét bổ nhiệm lại hoặc không bổ nhiệm lại. Trường hợp không được bổ nhiệm lại, cấp có thẩm quyền bổ nhiệm có trách nhiệm bố trí viên chức vào vị trí việc làm theo nhu cầu công tác, phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của viên chức.

Viên chức quản lý được bố trí sang vị trí việc làm khác hoặc được bổ nhiệm chức vụ quản lý mới thì đương nhiên thôi giữ chức vụ quản lý đang đảm nhiệm, trừ trường hợp được giao kiêm nhiệm.

Thẩm quyền bổ nhiệm viên chức giữ chức vụ quản lý do người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập quyết định hoặc đề nghị cấp có thẩm quyền quyết định theo phân cấp quản lý.

- Miễn nhiệm

Viên chức quản lý có thể xin thôi giữ chức vụ quản lý hoặc được miễn nhiệm nếu thuộc một trong các trường hợp: Không đủ sức khỏe; Không đủ năng lực, uy tín; Theo yêu cầu nhiệm vụ...

Viên chức quản lý xin thôi giữ chức vụ quản lý nhưng chưa được người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập hoặc cấp có thẩm quyền đồng ý cho thôi giữ chức vụ quản lý vẫn phải tiếp tục thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của mình.

Viên chức quản lý sau khi được thôi giữ chức vụ quản lý hoặc miễn nhiệm được người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập hoặc cấp có thẩm quyền bố trí vào vị trí việc làm theo nhu cầu công tác, phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của viên chức.

- Biệt phái

- Thăng hạng viên chức

Đào tạo, bồi dưỡng viên chức.

Việc đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện đối với viên chức trước khi bổ nhiệm chức vụ quản lý, thay đổi chức danh nghề nghiệp hoặc nhằm bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng phục vụ hoạt động nghề nghiệp.

Nội dung, chương trình, hình thức, thời gian đào tạo, bồi dưỡng viên chức phải căn cứ vào tiêu chuẩn chức vụ quản lý, chức danh nghề nghiệp, yêu cầu bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng phục vụ hoạt động nghề nghiệp.

Hình thức đào tạo, bồi dưỡng viên chức gồm:

- + Đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức vụ quản lý;
- + Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp;
- + Bồi dưỡng nhằm bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng phục vụ hoạt động nghề nghiệp.

Đánh giá viên chức.

Mục đích của đánh giá viên chức để làm căn cứ tiếp tục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với viên chức.

Căn cứ đánh giá viên chức bao gồm các cam kết trong hợp đồng làm việc đã ký kết và quy định về đạo đức nghề nghiệp, quy tắc ứng xử của viên chức. Cụ thể, viên chức được đánh giá dựa theo các nội dung:

- + Kết quả thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ theo hợp đồng làm việc đã ký kết;
- + Việc thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp;
- + Tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ nhân dân, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp và việc thực hiện quy tắc ứng xử của viên chức;
- + Việc thực hiện các nghĩa vụ khác của viên chức.

Bên cạnh những nội dung trên, viên chức quản lý còn được đánh giá dựa theo các tiêu chí:

- + Năng lực lãnh đạo, quản lý, điều hành và tổ chức thực hiện nhiệm vụ;
- + Kết quả hoạt động của đơn vị được giao quản lý, phụ trách.

Việc đánh giá viên chức được thực hiện hàng năm; khi kết thúc thời gian tập sự; trước khi ký tiếp hợp đồng làm việc; thay đổi vị trí việc làm; xét khen thưởng, kỷ luật, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng.

c) Khen thưởng, kỷ luật viên chức

- *Khen thưởng*

Viên chức có công trạng, thành tích và cống hiến trong công tác, hoạt động nghề nghiệp thì được khen thưởng, tôn vinh theo quy định của pháp luật về thi đua, khen thưởng.

Viên chức được khen thưởng do có công trạng, thành tích đặc biệt được xét nâng lương trước thời hạn, nâng lương vượt bậc theo quy định của Chính phủ.

- *Kỷ luật*

Viên chức vi phạm các quy định của pháp luật trong quá trình thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm, phải chịu một trong các hình thức kỷ luật sau:

- + Khiển trách;
- + Cảnh cáo;
- + Cách chức;
- + Buộc thôi việc.

Viên chức bị kỷ luật bằng một trong các hình thức này còn có thể bị hạn chế thực hiện hoạt động nghề nghiệp theo quy định của pháp luật có liên quan. Hình thức kỷ luật cách chức chỉ áp dụng đối với viên chức quản lý. Quyết định kỷ luật được lưu vào hồ sơ viên chức.

d) Tiền lương và chế độ phúc lợi

- *Tiền lương.*

Lương trả cho viên chức làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập được thực hiện đầy đủ và chặt chẽ theo quy định của pháp luật.

- *Các chế độ phúc lợi.*

Khi chấm dứt hợp đồng làm việc, viên chức được hưởng trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm hoặc chế độ bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của pháp luật về lao động và pháp luật về bảo hiểm xã hội.

Viên chức không được hưởng trợ cấp thôi việc nếu thuộc một trong các trường hợp: Bị buộc thôi việc; Đơn phương chấm dứt hợp đồng làm việc; Chấm dứt hợp đồng làm việc.

Viên chức được hưởng chế độ hưu trí theo quy định của pháp luật về lao động và pháp luật về bảo hiểm xã hội.

Trước 06 tháng, tính đến ngày viên chức nghỉ hưu, cơ quan, tổ chức, đơn vị quản lý viên chức phải thông báo bằng văn bản về thời điểm nghỉ hưu; trước 03 tháng, tính đến ngày viên chức nghỉ hưu, cơ quan, tổ chức, đơn vị quản lý viên chức ra quyết định nghỉ hưu.

Đơn vị sự nghiệp công lập có thể ký hợp đồng vụ, việc với người hưởng chế độ hưu trí nếu đơn vị có nhu cầu và người hưởng chế độ hưu trí có nguyện vọng; trong thời gian hợp đồng, ngoài khoản thù lao theo hợp đồng, người đó được hưởng một số chế độ, chính sách cụ thể về cơ chế quản lý bảo đảm điều kiện cho hoạt động chuyên môn do Chính phủ quy định.

đ) Giải quyết khiếu nại

Việc khiếu nại và giải quyết khiếu nại của viên chức đối với các quyết định của người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập hoặc cấp có thẩm quyền liên quan đến quản lý viên chức được thực hiện theo quy định của pháp luật.

e) Kiểm tra giám sát

Cơ quan có thẩm quyền quản lý đơn vị sự nghiệp công lập thanh tra, kiểm tra việc tuyển dụng, sử dụng, quản lý viên chức tại các đơn vị sự nghiệp công lập được giao quản lý.

Bộ Nội vụ thanh tra việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức theo quy định của Luật này và các quy định khác của pháp luật có liên quan.

Các bộ, cơ quan ngang bộ thanh tra việc thực hiện hoạt động nghề nghiệp của viên chức thuộc ngành, lĩnh vực được giao quản lý.

Sử dụng viên chức nói chung và sử dụng viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là hoạt động quan trọng nhưng phức tạp. Ngoài việc tuân thủ những quy tắc, nguyên tắc chung, nhiệm vụ và quyền hạn của đơn vị sự nghiệp công lập trong việc quản lý viên chức cũng phụ thuộc vào tính tự chủ của các đơn vị, được quy định cụ thể tại Nghị định 29/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 của chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức:

Trường hợp đơn vị sự nghiệp công lập chưa được giao quyền tự chủ:

- Thực hiện các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với viên chức theo phân cấp;
- Thực hiện tuyển dụng, ký và chấm dứt hợp đồng làm việc, biệt phái viên chức theo phân cấp;
- Bố trí, phân công nhiệm vụ và kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ của viên chức, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng viên chức theo phân cấp;
- Thực hiện công tác khen thưởng, kỷ luật đối với viên chức theo thẩm quyền hoặc đề nghị cấp có thẩm quyền khen thưởng, kỷ luật theo quy định;
- Thực hiện việc lập hồ sơ và lưu giữ hồ sơ cá nhân của viên chức thuộc phạm vi quản lý theo quy định;
- Giải quyết thôi việc, nghỉ hưu đối với viên chức theo phân cấp;
- Ký kết hợp đồng vụ, việc đối với viên chức đã nghỉ hưu;
- Thống kê và báo cáo cơ quan, tổ chức cấp trên về số lượng, chất lượng đội ngũ viên chức thuộc phạm vi quản lý theo quy định;
- Giải quyết khiếu nại, tố cáo theo quy định của pháp luật.

Trường hợp đơn vị sự nghiệp công lập được giao quyền tự chủ, ngoài các nhiệm vụ và quyền hạn trên thì còn được giao thêm các nhiệm vụ quyền hạn sau:

- Tổ chức thi hoặc xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp theo phân cấp hoặc được ủy quyền;
- Quyết định cử viên chức đi tham dự các cuộc hội thảo, hội nghị, nghiên cứu khảo sát và học tập kinh nghiệm ở nước ngoài theo phân cấp.

4. Xây dựng và nâng cao chất lượng viên chức

a) Sự cần thiết của việc xây dựng và nâng cao chất lượng viên chức

Việc xây dựng và nâng cao chất lượng viên chức là sự cần thiết bởi các lý do sau:

Thứ nhất, nền hành chính đang chuyển từ mô hình hành chính truyền thống sang mô hình quản lý công mới, xây dựng nền hành chính phát triển và phục vụ,

trong đó công dân là “khách hàng”. Ngoài chức năng quản lý xã hội, nền hành chính nhà nước còn có chức năng cung cấp dịch vụ công cho người dân và hai chức năng này đều phải được thực hiện song song, đồng thời, không thể coi nhẹ chức năng nào.

Thứ hai, do nhu cầu của xã hội phát triển, đòi hỏi người dân có quyền tiếp cận và thụ hưởng các dịch vụ công với chất lượng ngày càng cao. Xã hội ngày càng phát triển thì yêu cầu về chất lượng dịch vụ công của người dân càng cao và họ có quyền tiếp cận, thụ hưởng các dịch vụ đó. Việc xây dựng và nâng cao chất lượng viên chức là điều kiện cần thiết để đáp ứng nhu cầu này.

Thứ ba, do đặc điểm của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa có sự quản lý của Nhà nước. Ở đây muốn nói đến vai trò của nhà nước xã hội chủ nghĩa trong việc bảo đảm cung cấp dịch vụ công trong cơ chế thị trường. Rõ ràng rằng Nhà nước không thể để cho thị trường điều tiết hoàn toàn hoạt động cung cấp dịch vụ công (trong đó có dịch vụ sự nghiệp) và chính đội ngũ viên chức là lực lượng thực hiện trực tiếp vai trò này của Nhà nước;

Thứ tư, thực trạng chất lượng viên chức hiện nay còn nhiều bất cập, xét trên các giác độ trình độ, đạo đức nghề nghiệp và thái độ ứng xử.

Thứ năm, do trình độ khoa học kỹ thuật phát triển rất nhanh trong giai đoạn hiện nay đòi hỏi chất lượng của viên chức phải được nâng cao để nắm bắt và áp dụng các tiến bộ của khoa học, công nghệ vào việc nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

b) Những nội dung cơ bản của việc xây dựng và nâng cao chất lượng viên chức

Việc xây dựng và nâng cao chất lượng viên chức hiện nay ở Việt Nam là điều cần thiết nhưng cũng là công việc khó khăn và lâu dài. Nó đòi hỏi cả một hệ thống giải pháp được tiến hành đồng bộ ở các ngành các cấp, xây dựng được những bước đi thích hợp và đòi hỏi cả những thay đổi trong tư duy và nhận thức. Những nội dung cơ bản của việc xây dựng và nâng cao chất lượng viên chức có thể tựu trung lại ở những điểm sau:

Thứ nhất, xây dựng và hoàn thiện các văn bản quy phạm pháp luật về quản lý viên chức: tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đãi ngộ...

Thứ hai, xây dựng và hoàn thiện hệ thống chức danh, tiêu chuẩn nghiệp vụ, vị trí việc làm của các tổ chức sự nghiệp. Xây dựng và hoàn thiện các quy định về đạo đức nghề nghiệp trong một số nghề.

Thứ ba, hoàn thiện cơ chế tiền lương, chế độ ưu đãi nghề nghiệp... gắn với tiêu chuẩn nghiệp vụ và vị trí việc làm.

Thứ tư, thực hiện tốt việc đánh giá viên chức gắn với khen thưởng, trách nhiệm kỷ luật, cơ chế đãi ngộ.

Thứ năm, đổi mới nội dung và chương trình đào tạo, bồi dưỡng viên chức.

Thứ sáu, tăng cường giáo dục, nâng cao trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ.

Thứ bảy, từng bước thực hiện cơ chế tự chủ về tài chính và nhân sự, bảo đảm cho các đơn vị sự nghiệp có đủ nguồn lực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thu hút người giỏi, thực hiện chế độ đãi ngộ.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Hãy nêu vai trò của hoạt động quản lý viên chức.
2. Hãy trình bày các nội dung quản lý viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập. Trong các nội dung đó, nội dung nào được thực hiện chưa tốt trong đơn vị? Vì sao? Giải pháp khắc phục?
3. Để nâng cao chất lượng viên chức trong đơn vị mình, theo đồng chí cần làm gì?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội (2010), *Luật viên chức* số 58/2010/QH12.
2. Chính phủ (2012). Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 về *tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức*.
3. Đỗ Thị Hải Hà (2007), *Quản lý nhà nước đối với cung ứng dịch vụ công*, NXB Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội.
4. Võ Kim Sơn (2004), *Phân cấp quản lý nhà nước*. Lý luận và thực tiễn, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Vũ Huy Từ (Chủ biên) (1998), *Quản lý khu vực công*, NXB Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội.

Chuyên đề 3

QUẢN LÝ TÀI CHÍNH THEO CƠ CHẾ TỰ CHỦ Ở ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

1. Quản lý tài chính trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Để bảo đảm quản lý chặt chẽ các khâu của chu trình ngân sách nhà nước trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện thực hiện theo cơ chế tự chủ, việc tổ chức quản lý tài chính cần chú ý những vấn đề như sau:

a) Lập dự toán thu, chi tài chính

Lập dự toán thu chi tài chính trong các đơn vị sự nghiệp công lập là khâu quan trọng mang ý nghĩa quyết định đến toàn bộ quá trình quản lý tài chính trong đơn vị. Do vậy, trong tổ chức chỉ đạo, quản lý tài chính theo cơ chế tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, lãnh đạo các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần phải chỉ đạo bộ phận tài chính - kế toán của đơn vị mình lập dự toán thu, chi tài chính với những nội dung sau:

Lập dự toán thu, chi đối với năm đầu của thời kỳ ổn định.

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ được cấp có thẩm quyền giao, nhiệm vụ của năm kế hoạch; căn cứ vào định mức, chế độ chi tiêu tài chính hiện hành của Nhà nước quy định; căn cứ vào kết quả thu sự nghiệp và chi hoạt động thường xuyên năm trước liên kế (có loại trừ các yếu tố đột xuất, không thường xuyên) được cấp có thẩm quyền phê duyệt, lãnh đạo các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần phải chỉ đạo bộ phận tài chính - kế toán của đơn vị mình lập dự toán thu, chi tài chính của năm kế hoạch theo những quy định hiện hành về quản lý tài chính theo cơ chế tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập cấp huyện.

Đối với dự toán thu, chi hoạt động thường xuyên, bộ phận tài chính - kế toán của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần kiểm tra các căn cứ xác định mức đảm bảo kinh phí hoạt động thường xuyên và mức kinh phí Ngân sách Nhà nước hỗ trợ hoạt động thường xuyên (đối với đơn vị tự bảo đảm một phần chi phí) đã đúng theo những quy định hiện hành về quản lý tài chính theo cơ chế tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập cấp huyện như:

Căn cứ để lập dự toán thu:

- Đối với các khoản thu phí, lệ phí: căn cứ vào đối tượng thu, mức thu của từng loại phí, lệ phí.

- Đối với các hoạt động sản xuất, cung ứng dịch vụ: căn cứ vào kế hoạch sản xuất, tiêu thụ sản phẩm, khối lượng cung ứng dịch vụ và mức giá do đơn vị quyết định hoặc theo hợp đồng kinh tế đã ký kết, theo nguyên tắc bảo đảm bù đắp chi phí và có tích lũy.

Căn cứ lập dự toán chi:

- Các khoản chi tiền lương, tiền công và các khoản phụ cấp, trợ cấp theo lương: tính theo lương cấp bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp lương theo quy định hiện hành đối với từng ngành nghề, công việc.

Đối với đơn vị sự nghiệp công lập áp dụng đơn giá, định mức lao động được cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt, tiền lương, tiền công tính theo đơn giá.

- Chi hoạt động nghiệp vụ: căn cứ vào chế độ và khối lượng hoạt động nghiệp vụ.

- Chi quản lý hành chính: vật tư văn phòng, dịch vụ công cộng, công tác phí... theo chế độ chi tiêu hiện hành do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định.

- Chi hoạt động sản xuất dịch vụ: vật tư, hàng hoá... theo định mức kinh tế, kỹ thuật do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định và thực hiện của năm trước; khấu hao tài sản cố định theo chế độ áp dụng cho các doanh nghiệp nhà nước; mức thuế phải nộp theo quy định hiện hành.

Dự toán kinh phí đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, cấp Bộ, ngành; Chương trình mục tiêu quốc gia; kinh phí thực hiện nhiệm vụ đặt hàng của Nhà nước; kinh phí thực hiện tinh giảm biên chế; vốn đầu tư, mua sắm trang thiết bị; vốn đối ứng dự án; đơn vị lập dự toán theo quy định hiện hành.

Dự toán thu, chi của đơn vị phải có thuyết minh cơ sở tính toán, chi tiết theo nội dung thu, chi và mục lục Ngân sách Nhà nước gửi cơ quan chủ quản địa phương theo quy định hiện hành và theo biểu mẫu đính kèm.

Đối với các đơn vị sự nghiệp thuộc huyện, việc giao dự toán cần phải căn cứ vào dự toán thu, chi Ngân sách Nhà nước được cấp có thẩm quyền giao; căn cứ vào

dự toán thu, chi do đơn vị lập; cơ quan chủ quản thẩm tra, xem xét trình Chủ tịch Ủy ban nhân dân các cấp.

Chủ tịch Ủy ban nhân dân các cấp căn cứ vào đề nghị của cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính cùng cấp ra văn bản xác định đơn vị sự nghiệp thuộc loại tự bảo đảm chi phí hoặc đơn vị sự nghiệp bảo đảm một phần chi phí; giao dự toán thu, chi Ngân sách Nhà nước cho các đơn vị trực thuộc, trong đó có mức Ngân sách Nhà nước bảo đảm hoạt động thường xuyên (đối với đơn vị tự bảo đảm một phần chi phí).

Lập dự toán 2 năm tiếp theo của thời kỳ ổn định.

Lãnh đạo các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần phải chỉ đạo bộ phận tài chính - kế toán đơn vị mình lập dự toán 2 năm tiếp theo của thời kỳ ổn định theo những quy định hiện hành về quản lý tài chính theo cơ chế tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập cấp huyện như:

- Đối với dự toán thu, chi hoạt động thường xuyên.

Căn cứ vào mức Ngân sách Nhà nước được tăng và dự toán thu, chi hoạt động thường xuyên được Ủy ban nhân dân huyện giao năm đầu, các năm tiếp theo đơn vị lập dự toán thu, chi theo nhiệm vụ và tiến độ hoạt động hàng năm, gửi cơ quan chủ quản địa phương và Kho bạc Nhà nước nơi đơn vị mở tài khoản giao dịch để theo dõi, kiểm soát chi theo dự toán của đơn vị. Cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính không duyệt lại dự toán cho 2 năm tiếp theo của thời kỳ ổn định.

- Dự toán kinh phí đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, cấp Bộ, ngành. Chương trình mục tiêu quốc gia; kinh phí thực hiện nhiệm vụ đặt hàng của nhà nước; kinh phí thực hiện tình giảm biên chế; vốn đầu tư, mua sắm trang thiết bị; vốn đối ứng dự án; hàng năm đơn vị lập dự toán theo tiến độ hoạt động và quy định hiện hành.

b) Chấp hành dự toán thu, chi

Lãnh đạo các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần phải chỉ đạo bộ phận tài chính - kế toán của đơn vị mình chấp hành dự toán thu, chi đúng theo những quy định hiện hành về quản lý tài chính theo cơ chế tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện về các nội dung sau:

Cấp phát kinh phí Ngân sách Nhà nước.

- Đối với kinh phí Ngân sách Nhà nước bảo đảm hoạt động thường xuyên (đối với đơn vị bảo đảm một phần chi phí), cấp qua Kho bạc Nhà nước vào mục 134 "chi khác" của mục lục Ngân sách Nhà nước.

- Đối với các khoản kinh phí khác của hai loại đơn vị sự nghiệp: kinh phí thực hiện nhiệm vụ đặt hàng của Nhà nước; kinh phí đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, cấp Bộ, ngành... được cấp có thẩm quyền giao vốn đối ứng các dự án và vốn đầu tư, mua sắm trang thiết bị, quản lý, cấp phát theo dự toán được cấp có thẩm quyền phê duyệt và các mục chi của mục lục Ngân sách Nhà nước theo quy định hiện hành.

Điều chỉnh dự toán.

Trong quá trình thực hiện, đơn vị được điều chỉnh dự toán thu, chi hoạt động sự nghiệp, kinh phí hoạt động thường xuyên đã được giao cho phù hợp với tình hình thực tế của đơn vị, gửi cơ quan chủ quản địa phương và Kho bạc Nhà nước nơi đơn vị mở tài khoản giao dịch để theo dõi, quản lý.

Đối với các khoản chi thực hiện chương trình mục tiêu quốc gia; kinh phí đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, cấp Bộ, ngành; kinh phí thực hiện nhiệm vụ Nhà nước đặt hàng; kinh phí thực hiện tinh giảm biên chế; vốn đầu tư xây dựng cơ bản..., việc điều chỉnh dự toán theo quy định hiện hành.

Kinh phí chuyển năm sau.

Cuối năm ngân sách, các khoản kinh phí chưa sử dụng hết đơn vị được chuyển sang năm sau để hoạt động, bao gồm:

- Kinh phí Ngân sách Nhà nước bảo đảm hoạt động thường xuyên (đối với đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí).

- Các khoản thu sự nghiệp của 2 loại đơn vị.

Đối với các khoản kinh phí nghiên cứu khoa học; chương trình mục tiêu quốc gia; kinh phí thực hiện các nhiệm vụ của nhà nước đặt hàng... được cấp có thẩm quyền giao. Dự toán năm trước chưa thực hiện không được chuyển sang năm sau; trừ trường hợp đặc biệt theo quy định của Luật Ngân sách Nhà nước và các văn bản hướng dẫn hiện hành của Bộ Tài chính.

c) Kiểm tra, giám sát hoạt động thu, chi

Đối với Kho bạc Nhà nước.

Thông qua số liệu của Kho bạc Nhà nước tại địa phương, lãnh đạo các cơ quan quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần phải chỉ đạo phòng tài chính - kế toán kiểm tra, giám sát hoạt động thu, chi với những các nội dung sau:

Đối với thu, chi sự nghiệp: kinh phí Ngân sách Nhà nước bảo đảm hoạt động thường xuyên (đối với đơn vị bảo đảm một phần chi phí), Kho bạc Nhà nước căn cứ vào dự toán thu, chi của đơn vị được cấp có thẩm quyền phê duyệt (đối với đầu năm) hoặc dự toán thu, chi do đơn vị lập (đối với các năm được giao ổn định) để kiểm soát chi bảo đảm thuận tiện cho đơn vị.

Đối với tiền lương, tiền công cho người lao động, Kho bạc Nhà nước thực hiện kiểm soát chi căn cứ vào kết quả hoạt động sự nghiệp, báo cáo kết quả tài chính quý, năm và phương án chi trả tiền lương, tiền công của đơn vị.

Đối với các khoản kinh phí nghiên cứu khoa học, chương trình mục tiêu quốc gia; kinh phí thực hiện các nhiệm vụ của Nhà nước đặt hàng; các nhiệm vụ đột xuất được cấp có thẩm quyền giao; kinh phí thực hiện tinh giản biên chế; vốn đầu tư xây dựng cơ bản; vốn đối ứng của ngân sách Nhà nước và vốn viện trợ, Kho bạc Nhà nước căn cứ vào dự toán hoặc đơn giá được cấp có thẩm quyền giao để thanh toán cho đơn vị.

Đối với cơ quan chủ quản và các cơ quan nhà nước liên quan.

Các cơ quan chủ quản cấp huyện có liên quan thực hiện việc kiểm tra, thanh tra, kiểm soát hoạt động thu, chi của các đơn vị sự nghiệp công lập theo đúng quy định của Bộ Tài chính về chế độ tài chính áp dụng cho các đơn vị sự nghiệp công lập.

d) Quản lý và sử dụng vốn, tài sản

Lãnh đạo các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần phải chỉ đạo bộ phận tài chính - kế toán đơn vị mình kiểm tra, giám sát việc quản lý và sử dụng vốn, tài sản đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện về các nội dung sau:

- Đơn vị sự nghiệp có trách nhiệm quản lý, sử dụng vốn và tài sản có hiệu quả theo quy định hiện hành của Nhà nước và hướng dẫn của Bộ Tài chính áp dụng cho các đơn vị Ngân sách Nhà nước.

- Đối với tài sản cố định sử dụng vào hoạt động sản xuất, dịch vụ đơn vị phải trích khấu hao tài sản cố định theo chế độ áp dụng cho doanh nghiệp nhà nước. Số khấu hao của tài sản cố định đơn vị được để lại tăng cường cơ sở vật chất, đổi mới trang thiết bị, trả nợ vốn vay đầu tư tài sản (nếu có).

- Đối với các tài sản được thanh lý theo quy định, tiền thu thanh lý sau khi trừ chi phí thanh lý, được để lại đơn vị.

Toàn bộ tiền khấu hao tài sản cố định và tiền thu thanh lý tài sản để lại đơn vị nói trên, được hạch toán vào quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, để đầu tư tăng cường cơ sở vật chất, đổi mới trang thiết bị của đơn vị.

2. Cơ chế quản lý tài chính tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Để bảo đảm tổ chức thực hiện tốt cơ chế quản lý tài chính tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, trong quá trình tổ chức thực hiện lãnh đạo các cơ quan quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần chú ý những vấn đề về kỹ năng tổ chức thực hiện sau:

a) Phạm vi, đối tượng và nguyên tắc thực hiện cơ chế tự chủ

Phạm vi áp dụng.

Chính phủ đã ban hành các nghị định về cơ chế tự chủ tài chính chung cho các đơn vị sự nghiệp công lập cũng như nghị định về cơ chế tự chủ tài chính của các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động trong một số ngành, lĩnh vực cụ thể. Căn cứ vào việc bổ sung và sửa đổi, phạm vi áp dụng cơ chế tự chủ sẽ được thực hiện như sau:

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện hoạt động trong các lĩnh vực mà Chính phủ chưa ban hành các nghị định ngành, lĩnh vực mới thì thực hiện theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25/4/2006 quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện hoạt động trong các lĩnh vực khoa học và công nghệ thực hiện theo Nghị định số 54/2016/NĐ-CP ngày 14/6/2016 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của tổ chức khoa học và công nghệ công lập.

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện hoạt động trong các lĩnh vực y tế công lập thực hiện theo Nghị định số 85/2012/NĐ-CP ngày 15/10/2012 của Chính phủ về cơ chế hoạt động, cơ chế tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp y tế công lập và giá dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh của các cơ sở khám bệnh, chữa bệnh công lập.

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện hoạt động trong lĩnh vực sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác: Nông nghiệp và phát triển nông thôn, tài nguyên và môi trường, giao thông vận tải, công thương, xây dựng, lao động thương binh và xã hội, tư pháp, sự nghiệp khác thực hiện theo Nghị định số 141/2016/NĐ-CP ngày 10/10/2016 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác.

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đang thực hiện thực hiện cơ chế tự chủ theo Nghị định số 43/2006/NĐ (mà Chính phủ chưa ban hành các nghị định ngành, lĩnh vực mới), trong tổ chức chỉ đạo yêu cầu các đơn vị chủ động xây dựng đề án tự chủ theo quy định của Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 của Chính phủ để các cơ quan quản lý có liên quan của huyện xem xét và quyết định.

Đối tượng thực hiện cơ chế tự chủ.

Trong quá trình tổ chức thực hiện cơ chế quản lý tài chính tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp thuộc huyện, các cấp quản lý có liên quan của huyện ngoài việc căn cứ vào phạm vi hoạt động theo lĩnh vực như trên, về đối tượng áp dụng cần chú ý những vấn đề sau:

- Cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính được áp dụng đối với các đơn vị sự nghiệp công lập do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quyết định thành lập.

- Đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm phải là đơn vị dự toán độc lập, có con dấu và tài khoản riêng, tổ chức bộ máy kế toán theo quy định của Luật Kế toán.

Nguyên tắc thực hiện cơ chế tự chủ.

Việc tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần quán triệt những vấn đề có tính nguyên tắc quản lý tài chính như sau:

- Đối với nguồn kinh phí do Nhà nước cấp, các đơn vị cần phải tôn trọng dự toán năm được duyệt. Trong trường hợp cần điều chỉnh dự toán cần được cơ quan có thẩm quyền cho phép điều chỉnh để đảm bảo cho đơn vị hoàn thành tốt những chức năng và nhiệm vụ của mình.

- Đối với các khoản chi không thường xuyên, các đơn vị cần phải thực hiện đúng quy định về quản lý các khoản chi không thường xuyên theo quy định của Nhà nước.

- Phải tổ chức quản lý tài chính chặt chẽ các hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ nhằm tăng thêm các khoản thu và tiết kiệm các khoản chi cho ngân sách Nhà nước.

b) Nội dung cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính

Về cơ bản nội dung cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính của tất cả các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc các lĩnh vực nói chung và các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện nói riêng đều vận dụng theo hai trường hợp sau:

Trường hợp thứ nhất, nội dung cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ.

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện thuộc chưa chuẩn bị đủ điều kiện để thực hiện theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP thì vẫn thực hiện theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP. Do vậy, nội dung cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính bao gồm những nội dung cơ bản sau:

Việc thực hiện cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập sẽ được phân thành 3 mức độ. Cụ thể là:

- Đơn vị có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên (gọi tắt là đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi phí hoạt động);

- Đơn vị có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên, phần còn lại được ngân sách nhà nước cấp (gọi tắt là đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động);

- Đơn vị có nguồn thu sự nghiệp thấp, đơn vị sự nghiệp không có nguồn thu, kinh phí hoạt động thường xuyên theo chức năng, nhiệm vụ do Ngân sách Nhà nước

bảo đảm toàn bộ kinh phí hoạt động (gọi tắt là đơn vị sự nghiệp do Ngân sách Nhà nước bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động).

Trường hợp thứ hai, nội dung cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP và các nghị định đã được ban hành quy định cơ chế tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công lập theo ngành, lĩnh vực cụ thể.

c) Tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ tài chính trong các đơn vị sự nghiệp công lập

Tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ nói chung và cơ chế tự chủ tài chính nói riêng trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần chú ý một số đặc điểm về các đơn vị sự nghiệp cấp huyện hiện nay như sau:

Thứ nhất, các đơn vị sự nghiệp công lập cấp huyện hiện nay là những đơn vị do chính quyền địa phương thành lập hoạt động nhằm thực hiện cung cấp các dịch vụ xã hội công cộng và các dịch vụ nhằm duy trì sự hoạt động bình thường của hoạt động kinh tế địa phương. Tuy nhiên, do có sự khác nhau về chức năng, nhiệm vụ và loại hình hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập nên việc thực hiện cơ chế tự chủ về tài chính phải căn cứ vào lĩnh vực hoạt động và các văn bản quy định hiện hành về tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ cho phù hợp.

Thứ hai, hiện nay hầu hết các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đều có quy mô nhỏ, nguồn kinh phí tự chủ còn hạn chế nên thực hiện cơ chế tự chủ theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ. Để không ngừng nâng cao tính tự chủ về tổ chức biên chế và tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động trong các lĩnh vực mà Chính phủ chưa ban hành các nghị định ngành, lĩnh vực mới, hiện nay chủ chương chung của các cấp chính quyền địa phương nói chung và cấp huyện nói riêng đều hướng tới việc nghiên cứu nhằm đánh giá phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập theo khung của Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 của Chính phủ đối với các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động trong các lĩnh vực mà Chính phủ chưa ban hành các nghị định ngành, lĩnh vực mới. Do vậy vấn đề đặt ra là phải có sự quan tâm trong tổ chức quản lý, chỉ đạo của chính quyền và các cơ quan có liên quan thuộc huyện về việc hướng dẫn và tổ chức thực hiện các đơn vị sự nghiệp công lập lập đề án để chuyển từ việc thực hiện cơ chế tự chủ theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25/4/2006 của Chính phủ sang thực hiện Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 của Chính phủ.

Thứ ba, là sự khác nhau về việc đáp ứng và cung cấp các dịch công. Hiện nay, các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện thuộc các loại hình sự nghiệp khác nhau do đó việc bảo đảm cung cấp các dịch vụ công của các đơn vị sự nghiệp công lập cấp huyện cũng không hoàn toàn giống nhau. Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập có các hoạt động dịch vụ thu thì sẽ phát sinh các khoản chi cho các hoạt động sản xuất và dịch vụ có thu về nhằm bảo đảm các chi phí và một phần tích lũy, một phần đóng góp cho Ngân sách Nhà nước. Chính vì vậy, việc tổ chức thực hiện công tác quản lý tài chính cần phải đáp ứng yêu cầu phản ánh các nội dung chi cho các hoạt động sản xuất và dịch vụ có thu.

Bên cạnh các đặc điểm trên, việc tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ tài chính trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần quán triệt những vấn đề có tính nguyên tắc quản lý tài chính cũng như tổ chức phân công và quy định chế độ trách nhiệm như sau:

- Hầu hết các đơn vị sự nghiệp công lập là đơn vị dự toán cấp 3 (Trừ Đài truyền hình trung ương và Thông tấn xã Việt Nam là đơn vị dự toán cấp 2), do vậy: thủ trưởng cơ quan sẽ phải chịu trách nhiệm trực tiếp trước cơ quan quản lý cấp trên và trước pháp luật về các quyết định của mình trong quá trình quản lý tài chính của đơn vị. Trong đó người thủ trưởng đơn vị là người chủ tài khoản, người trực tiếp đưa ra các quyết định quản lý việc huy động và sử dụng nguồn lực tài chính trong đơn vị.

- Thủ trưởng đơn vị tổ chức thực hiện công tác kế toán, thống kê, quản lý tài sản theo đúng quy định của pháp luật, phản ánh đầy đủ, kịp thời toàn bộ các khoản thu, chi của đơn vị trong sổ sách kế toán và thực hiện các quy định về chế độ thông tin, báo cáo hoạt động sự nghiệp của đơn vị theo quy định hiện hành. Đồng thời thủ trưởng đơn vị cũng là người thường xuyên phải kiểm tra giám sát công tác tài chính kế toán, quản lý tài sản trong đơn vị nhằm chống thất thu, lãng phí và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính trong đơn vị.

- Trưởng bộ phận tài chính - kế toán là cá nhân phải chịu trách nhiệm trước lãnh đạo và cơ quan tài chính, cơ quan quản lý cấp trên về toàn bộ hoạt động tài chính kế toán của đơn vị, đảm bảo thực hiện quản lý các khoản thu cũng như xây dựng các định mức chi và quản lý các khoản chi phát sinh trong tổ chức, thực hiện

công tác kế toán và xây dựng báo cáo kế toán theo quy định của pháp luật, thực hiện việc phân tích giám sát các hoạt động tài chính của đơn vị.

- Bộ phận tài chính - kế toán chịu trách nhiệm thực hiện công tác kế toán từ việc lưu trữ chứng từ kế toán đến việc hạch toán vào sổ kế toán và lập các báo cáo kế toán, thực hiện việc lập và thực hiện dự toán các khoản thu chi cũng như toàn bộ vật tư tài sản trong đơn vị.

Bên cạnh đó trường các phòng hay bộ phận trực thuộc đơn vị cũng cần thiết phải phối hợp với bộ phận tài chính - kế toán, có trách nhiệm thực hiện đúng các quy định pháp luật, các quy chế nội bộ có liên quan đến các khoản thu hay những khoản chi tài chính hay việc quản lý và sử dụng vật tư và tài sản của cơ quan.

đ) Chế độ quản lý chi tiêu nội bộ

Để bảo đảm tổ chức thực hiện tốt cơ chế quản lý tài chính tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện chế độ quản lý chi tiêu nội bộ, lãnh đạo các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cần phải chỉ đạo bộ phận tài chính - kế toán cần chú ý một số vấn đề sau:

Nguyên tắc xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ.

Quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm các quy định về chế độ tiêu chuẩn, định mức chi tiêu áp dụng thống nhất trong đơn vị, đảm bảo đơn vị sự nghiệp có thu hoàn thành nhiệm vụ chính trị được giao, thực hiện hoạt động thường xuyên phù hợp với hoạt động đặc thù của đơn vị, sử dụng kinh phí có hiệu quả và tăng cường công tác quản lý.

Những nội dung chi nằm trong phạm vi xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ đã có chế độ, tiêu chuẩn định mức do cơ quan có thẩm quyền ban hành thì thủ trưởng đơn vị được quy định mức chi cao hoặc thấp hơn mức chi do Nhà nước quy định, trừ một số tiêu chuẩn, định mức và nội dung chi sau đây:

- Tiêu chuẩn, định mức sử dụng xe ô tô.
- Tiêu chuẩn về nhà làm việc.
- Chế độ công tác nước ngoài.
- Chế độ tiếp khách nước ngoài và hội thảo quốc tế ở Việt Nam.

- Kinh phí các chương trình mục tiêu quốc gia.
- Nhiệm vụ đột xuất được cấp có thẩm quyền giao.
- Kinh phí thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, cấp Bộ, ngành.
- Kinh phí thực hiện tinh giảm biên chế.
- Vốn đầu tư xây dựng cơ bản; vốn đối ứng dự án và vốn viện trợ.
- Kinh phí mua sắm và sửa chữa lớn tài sản cố định.

Những nội dung chi cần thiết phục vụ cho hoạt động của đơn vị nằm trong phạm vi xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ, nhưng Nhà nước chưa ban hành chế độ, thì thủ trưởng đơn vị có thể xây dựng mức chi cho từng nhiệm vụ, nội dung công việc, trong phạm vi nguồn tài chính của đơn vị.

Đơn vị sự nghiệp công lập không dùng kinh phí của đơn vị để mua sắm thiết bị, đồ dùng, tài sản trang bị tại nhà riêng cho cá nhân hoặc cho cá nhân mượn dưới bất kỳ hình thức nào (trừ trang bị điện thoại công vụ tại nhà riêng theo quy định).

Quy chế chi tiêu nội bộ được thảo luận rộng rãi, dân chủ, công khai trong đơn vị sự nghiệp công lập, có ý kiến tham gia của tổ chức công đoàn đơn vị. Quy chế chi tiêu nội bộ đơn vị sự nghiệp công lập gửi cơ quan quản lý cấp trên để báo cáo và gửi Kho bạc Nhà nước nơi đơn vị mở tài khoản giao dịch làm căn cứ kiểm soát chi.

Phạm vi và nội dung xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ

- Tiền lương, tiền công và các khoản phụ cấp đặc thù (nếu có).

Trong quy chế cần xác định: Tổng quỹ tiền lương của đơn vị thực hiện của các đơn vị sự nghiệp công lập và đảm bảo nguyên tắc sau:

+ Hệ số điều chỉnh tăng thêm mức lương tối thiểu để lập quỹ tiền lương của đơn vị (căn cứ vào nguồn thu sự nghiệp và khả năng tiết kiệm chi thường xuyên của đơn vị) tối đa không vượt quá lớn so với mức lương tối thiểu chung do Nhà nước quy định đối với đơn vị bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên;

+ Phương án tiền lương: trước hết đảm bảo mức lương tối thiểu và các chế độ phụ cấp do Nhà nước quy định cho số lao động trong biên chế và lao động hợp đồng, lao động từ 1 năm trở lên; sau đó phân chia theo hệ số điều chỉnh tăng thêm

cho người lao động. Hệ số điều chỉnh tăng thêm cho từng lao động theo nguyên tắc người nào có hiệu suất công tác cao đóng góp nhiều cho việc tăng thu, tiết kiệm chi thì được hưởng nhiều hơn.

+ Đối với đơn vị sự nghiệp nghiên cứu khoa học không được giao biên chế và quỹ tiền lương từ nguồn kinh phí nghiên cứu khoa học, thì được tính chi phí tiền công theo định biên được cấp có thẩm quyền phê duyệt vào chi phí thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học và các dịch vụ khoa học do đơn vị thực hiện.

+ Đối với số lao động hợp đồng dưới 1 năm, đơn vị thực hiện theo hợp đồng đã ký giữa đơn vị và người lao động.

+ Trường hợp quỹ tiền lương của các đơn vị sự nghiệp công lập được thực hiện theo đơn giá sản phẩm do Nhà nước đặt hàng mà vượt quá quỹ tiền lương tính theo mức tối đa nhiều lần, thì phần vượt quỹ lương được chuyển vào quỹ dự phòng ổn định thu nhập của đơn vị để đảm bảo thu nhập cho người lao động trong trường hợp nguồn thu bị giảm sút.

+ Đơn vị có thể lựa chọn cách trả lương theo thời gian, hoặc trả theo lương khoán.

+ Chế độ phụ cấp đặc thù của ngành thực hiện theo quy định hiện hành.

- Công tác phí trong nước.

Quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị được quy định mức chi cao hơn hoặc thấp hơn mức quy định của Nhà nước về công tác phí cho cán bộ công chức đi công tác trong nước trong phạm vi nguồn tài chính của đơn vị, bao gồm các nội dung sau:

+ Phụ cấp công tác phí;

+ Tiền thuê chỗ ở tại nơi đến công tác (có thể khoán chi cho người đi công tác);

+ Tiêu chuẩn phương tiện tàu xe sử dụng đi công tác.

Chứng từ thanh toán công tác phí cho người đi công tác là:

+ Giấy đi đường có ký duyệt của thủ trưởng cơ quan cử cán bộ đi công tác và xác nhận của cơ quan nơi cán bộ đến công tác.

+ Vé tàu, xe, phà... và cước hành lý (nếu có).

+ Hoá đơn thuê chỗ ở nơi đến công tác. Đối với đơn vị thực hiện khoán tiền thuê chỗ ở tại nơi đến công tác cho cán bộ viên chức thì không kèm theo hoá đơn thuê cho ở đến nơi công tác.

- Chi tiêu hội nghị.

Trên cơ sở quy định hiện hành về chế độ chi tiêu hội nghị, đơn vị xây dựng quy chế chi tiêu hội nghị phù hợp với tính chất của hội nghị và khả năng nguồn tài chính của đơn vị, mức chi tiêu có thể cao hơn mức quy định của Nhà nước.

- Chi phí sử dụng điện thoại công vụ và điện thoại di động.

Tiêu chuẩn trang bị điện thoại và chi phí mua máy điện thoại, chi phí lắp đặt và hoà mạng đơn vị thực hiện theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành quy định tiêu chuẩn, định mức sử dụng điện thoại công vụ tại nhà riêng và điện thoại di động đối với cán bộ lãnh đạo trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp, tổ chức chính trị, các tổ chức chính trị - xã hội.

Riêng mức thanh toán tiền cước phí sử dụng điện thoại đơn vị có thể xây dựng mức thanh toán tiền cước phí sử dụng điện thoại cao hơn hoặc thấp hơn so với quy định tại Quyết định của Thủ tướng Chính phủ, nhưng mức thanh toán tiền cước sử dụng điện thoại tối đa không vượt quá mức trần quy định.

Đối với những trường hợp không đủ tiêu chuẩn trang bị điện thoại cố định tại nhà riêng và điện thoại di động nhưng trong thực tế xét thấy cần thiết phải trang bị phục vụ công việc thì thủ trưởng đơn vị được quyền mở rộng đối tượng được cấp tiền để thanh toán tiền cước phí sử dụng điện thoại cho phù hợp (riêng tiền mua máy, chi phí lắp đặt và hoà mạng máy do cá nhân phải tự thanh toán). Mức thanh toán tiền cước sử dụng điện thoại tối đa không quá mức trần quy định.

- Trang bị, quản lý và sử dụng phương tiện thông tin điện thoại, máy fax tại cơ quan đơn vị.

Các đơn vị trang bị các phương tiện theo nhu cầu và khả năng tài chính của đơn vị và xây dựng quy chế quản lý, sử dụng các tài sản đó có hiệu quả và tiết kiệm.

Đơn vị có thể xây dựng mức phân bổ sử dụng điện thoại theo tháng, quý cho từng phòng, ban. Đối với các phòng ban mới thành lập, thủ trưởng đơn vị căn cứ mức phân bổ của các phòng, ban tương ứng để xác định mức phân bổ cho phù hợp.

- Về trang bị và quản lý thiết bị sử dụng điện chiếu sáng cơ quan.

Quy chế cần quy định rõ việc trang bị các thiết bị sử dụng điện phục vụ cho nhu cầu cá nhân.

- Về sử dụng văn phòng phẩm.

Đơn vị có thể xây dựng mức phân bổ sử dụng văn phòng phẩm cho từng phòng, ban trong đơn vị. Quy định việc in ấn, phô tô các tài liệu chung của cơ quan.

- Thanh toán chi phí nghiệp vụ chuyên môn.

Chi phí nghiệp vụ chuyên môn của mỗi lĩnh vực có đặc điểm riêng tùy theo từng loại hình hoạt động, đơn vị sự nghiệp công lập xây dựng quy chế chi tiêu về nghiệp vụ chuyên môn cao hơn hoặc thấp hơn mức Nhà nước quy định.

- Hoạt động sản xuất, cung ứng dịch vụ.

Các đơn vị đơn vị sự nghiệp công lập xây dựng quy chế khoán thu, khoán chi các dịch vụ đối với các đơn vị trực thuộc, trong đó xác định rõ:

+ Chi phí quản lý dịch vụ: thực hiện theo quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị.

+ Các chi phí quản lý, sử dụng tài sản, dụng cụ phục vụ hoạt động sản xuất dịch vụ; sử dụng xe ô tô, máy móc thiết bị đưa vào khai thác trong lao động kết hợp sản xuất dịch vụ... trong đó tỷ lệ trích khấu hao tài sản cố định của các tài sản được dùng trong sản xuất và dịch vụ. Khi xây dựng phương án sản xuất cung ứng dịch vụ đơn vị xác định yếu tố khấu hao tài sản cố định trong giá dịch vụ đảm bảo nguyên tắc bù đắp được chi phí và có tích lũy.

+ Quy định tỷ lệ trích nộp cho đơn vị để chi phí quản lý chung của đơn vị.

+ Tỷ lệ khoán chi đối với các dịch vụ: trong đó phân khoán chi đối với các đơn vị trực thuộc quy chế cần quy định các mức chi thực hiện theo quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị và có đầy đủ chứng từ kế toán theo quy định của pháp luật.

+ Thủ trưởng đơn vị có thể xây dựng mức chi cho từng nhiệm vụ, nội dung công việc, trong phạm vi nguồn tài chính của đơn vị.

Chú ý: Hiện nay các đơn vị sự nghiệp công lập đang thực hiện theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25/4/2006 của Chính phủ, trong chỉ đạo và tổ chức thực hiện nói chung và cấp huyện nói riêng cần đánh giá và phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đã thực hiện cơ chế tự chủ được 3 năm để xác định và chuyển đổi mức độ thực hiện như sau:

Những đơn vị đang ở mức độ 2: có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên, phần còn lại được ngân sách nhà nước cấp nhưng

nay đã tiến tới có thể có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên thì sẽ chỉ đạo các cơ quan có liên quan của huyện để chuyển những đơn vị này thành những đơn vị ở mức độ 1 - có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên (gọi tắt là đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi phí hoạt động);

Những đơn vị đang ở mức độ 3: có nguồn thu sự nghiệp thấp, đơn vị sự nghiệp không có nguồn thu, kinh phí hoạt động thường xuyên theo chức năng, nhiệm vụ do Ngân sách Nhà nước bảo đảm toàn bộ kinh phí hoạt động nhưng nay đã tiến tới có thể có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên, phần còn lại được Ngân sách Nhà nước cấp thì sẽ chỉ đạo các cơ quan có liên quan của huyện để chuyển những đơn vị này thành những đơn vị ở mức độ 2 - có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên, phần còn lại được Ngân sách Nhà nước cấp.

Từ căn cứ trên, trong công tác tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ của cấp huyện đối với các đơn vị sự nghiệp công lập của huyện cần giải quyết vấn đề tình hướng trên theo các bước như sau:

Bước 1. Phân tích tình hướng

Việc phân tích tình hướng khi những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đang ở mức độ 2 (hoặc 3), nay đã đủ điều kiện chuyển sang mức độ 1 (hoặc 2)- theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25/4/2006 của Chính phủ cần phải làm rõ những vấn đề sau:

1. Sự cần thiết của việc thực hiện phương án tổ chức quản lý tài chính mới của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện (hay phương án tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ mới theo mức độ chuyển đổi) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP;

2. Mục tiêu cần đạt được về phương án tổ chức quản lý tài chính mới (hay phương án tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ mới theo mức độ chuyển đổi) của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang mức độ 1 (hoặc 2) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP;

3. Cơ sở pháp lý của phương án tổ chức quản lý tài chính mới (hoặc 2) của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang

thực hiện theo Nghị định số mức độ 1 - có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên (gọi tắt là đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi phí hoạt động) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP 16/2015/NĐ-CP;

4. Những khó khăn và thuận lợi khi đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang thực hiện theo mức độ chuyển đổi) sang mức độ 1 (hoặc 2) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP

5. Xác định những vấn đề cần phải chuẩn bị nhằm thực hiện phương án tổ chức quản lý tài chính mới (hay phương án tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ mới theo mức độ chuyển đổi) của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang mức độ 1 (hoặc 2) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang thực hiện theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP.

Bước 2. Xây dựng phương án tổ chức thực hiện

Việc xây dựng phương án tổ chức quản lý tài chính mới (hay phương án tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ mới theo mức độ chuyển đổi) của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang mức độ 1 (hoặc 2) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP cần phải đạt được những kết quả sau:

1. Xây dựng các phương án cụ thể về tổ chức quản lý tài chính mới (hay phương án tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ mới theo mức độ chuyển đổi) của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang mức độ 1 (hoặc 2) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP. Trong đó cần làm rõ những nội dung cần thực hiện về tổ chức quản lý tài chính theo theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP;

2. Lựa chọn phương án tổ chức thực hiện các phương án cụ thể về tổ chức quản lý tài chính mới (hay phương án tổ chức thực hiện cơ chế tự chủ mới theo mức độ chuyển đổi) của những đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang mức độ 1 (hoặc 2) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP.

Bước 3. Kiến nghị và kết luận

Trong bước này cần làm rõ các kiến nghị đối với:

- Đối với Nhà nước;
- Đối với cơ quan chủ quản cấp huyện;
- Đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Theo anh (chị) để quản lý chặt chẽ về tài chính đơn vị sự nghiệp thuộc huyện thực hiện theo cơ chế tự chủ cần chú ý đến những vấn đề gì hiện nay? Tại sao?

2. Theo anh (chị) để nâng cao tính tự chủ trong quản lý tài chính đơn vị sự nghiệp thuộc huyện thực hiện theo cơ chế tự chủ cần phải hoàn thiện những vấn đề gì tại đơn vị? Tại sao?

3. Theo anh (chị) để đổi mới công tác quản lý tài chính theo cơ chế tự chủ ở đơn vị sự nghiệp cấp huyện khi Việt Nam tham gia hội nhập kinh tế sâu rộng cần có những giải pháp và kiến nghị gì? Tại sao?

4. Bài tập tình huống

a. Xây dựng phương án tổ chức quản lý tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện chuyển sang mức độ 1 (hoặc 2) theo Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ở địa phương để minh họa.

b. Xây dựng phương án tổ chức thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện đủ điều kiện thực hiện sang mức độ 1 (hoặc 2) theo nghị định số 43/2006/NĐ-CP ở địa phương để minh họa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội (2015), Luật ngân sách nhà nước số 83/2015/QH13 (có hiệu lực từ năm ngân sách 2017).

2. Quốc hội (2008), Luật Quản lý, sử dụng tài sản Nhà nước số 09/2008/QH12.

3. Chính phủ (2006), Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25/4/2006 quy định về Quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

4. Chính phủ (2015), Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 quy định về *Cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập*.

5. Chính phủ (2012), Nghị định số 85/2012/NĐ-CP ngày 15/10/2012 quy định về *Cơ chế hoạt động, cơ chế tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp y tế công lập và giá dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh của các cơ sở khám bệnh, chữa bệnh công lập*.

6. Chính phủ (2016), Nghị định số 141/2016/NĐ-CP ngày 10/10/2016 quy định *Cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác.*

7. Chính phủ (2016), Nghị định số 54/2016/NĐ-CP ngày 14/6/2016 quy định *Cơ chế tự chủ của tổ chức khoa học và công nghệ công lập.*

8. Chính phủ (2009), Nghị định số 52/2009/NĐ-CP ngày 03/6/2009 *Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật quản lý, sử dụng tài sản nhà nước.*

9. Bộ Tài chính (2009), Thông tư số 245/2009/TT-BTC ngày 31/12/2009 quy định thực hiện một số nội dung của Nghị định số 52/2009/NĐ-CP ngày 03/6/2009 của Chính phủ *quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật quản lý, sử dụng tài sản nhà nước.*

10. Bộ Tài chính (2006), Thông tư số 71/2006/TT-BTC ngày 9/08/2006 hướng dẫn thực hiện Nghị định số 43/2006/NĐ-CP của Chính phủ quy định *Quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.*

11. Bộ Tài chính (2006), Thông tư số 81/2006/TT-BTC ngày 6/9/2006 hướng dẫn chế độ kiểm soát chi đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện *quyền tự chủ về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính.*

12. Trần Văn Giao (2014), *Quản lý Tài chính công đại cương*, NXB Thanh niên, Hà Nội.

13. Trần Văn Giao (2014), *Quản lý tài chính trong các cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp công lập.*

Chuyên đề 4

ISO VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CÔNG TRONG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

1. ISO hay hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000

a) ISO và sứ mệnh của ISO

ISO (International Organization for Standardization) là tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế được thành lập vào năm 1947. Hiện nay, ISO có trên 150 quốc gia thành viên. Việt Nam gia nhập vào ISO năm 1977, là thành viên thứ 77 của tổ chức này.

Sứ mệnh của ISO là thúc đẩy sự phát triển về vấn đề tiêu chuẩn hoá nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi hàng hóa, dịch vụ quốc tế. Với lợi ích và tính hiệu quả cao, ngày nay người ta mở rộng phạm vi áp dụng ISO cho mọi tổ chức không phân biệt loại hình, quy mô và sản phẩm, trong đó có cả lĩnh vực quản lý hành chính, sự nghiệp.

b) Bộ tiêu chuẩn quản lý ISO 9000 và sự hình thành của nó

Tại sao lại ISO 9000: Để giữ khách hàng và làm khách hàng thỏa mãn thì sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức cung cấp phải đáp ứng yêu cầu của khách hàng. ISO 9000 cung cấp cho tổ chức một cơ chế cho phép tiếp cận một cách hệ thống các quá trình (hoạt động) diễn ra trong tổ chức. Từ đó, tổ chức có thể cung cấp một cách ổn định các sản phẩm phù hợp mong đợi của khách hàng. Điều đó có nghĩa là khách hàng luôn luôn hài lòng với sản phẩm mà tổ chức cung cấp.

Các phiên bản của ISO 9000:2000 bao gồm: ISO 9000-2000; 9001-2000; 9004-2000. Sự phát triển tiếp nối của ISO 9000:2000 là ISO 9001-2008.

Sự thay đổi giữa ISO 9001-2000 với ISO 9001-2008:

ISO 9001: 2008, Quality management system - Requirements (Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu), là phiên bản thứ 4 của tiêu chuẩn trong đó phiên bản đầu tiên được ban hành vào năm 1987 và đã trở thành chuẩn mực toàn cầu đảm bảo khả năng thỏa mãn các yêu cầu về chất lượng và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng trong các mối quan hệ nhà cung cấp - khách hàng.

ISO 9001-2008 không đưa ra các yêu cầu mới so với phiên bản năm 2000 đã bị thay thế, mà chỉ làm sáng tỏ những yêu cầu hiện có của ISO 9001: 2000 dựa vào kinh nghiệm áp dụng trong 8 năm và đưa ra những thay đổi hướng vào việc cải thiện nhằm tăng cường tính nhất quán với tiêu chuẩn ISO 14001: 2004 về hệ thống quản lý môi trường.

Tất cả tiêu chuẩn ISO - hiện có trên 17.400 tiêu chuẩn - đều được định kỳ soát xét. Một số vấn đề đưa ra trong tiêu chuẩn đã bị lỗi thời chẳng hạn như liên quan đến sự phát triển về công nghệ, các phương pháp và tài liệu mới, các yêu cầu mới về an toàn và chất lượng hoặc các vấn đề về cách hiểu và ứng dụng. Để xem xét các yếu tố này và nhằm đảm bảo rằng các tiêu chuẩn ISO là những tiêu chuẩn tiên tiến nhất, ISO đã có quy định bắt buộc các tiêu chuẩn này phải được định kỳ soát xét và sẽ đưa ra quyết định thừa nhận, hủy bỏ hoặc sửa đổi tiêu chuẩn.

c) Nguyên tắc quản lý chất lượng theo ISO

Có 8 nguyên tắc quản lý chất lượng theo ISO. 8 nguyên tắc này theo các tiêu chuẩn ISO 9000:2000/2008/2015 có thể được thay đổi một vài nội dung. Tuy nhiên, bản chất không thay đổi.

Nguyên tắc 1: Hướng về khách hàng.

Tổ chức phụ thuộc vào khách hàng, do đó tổ chức phải thấu hiểu nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, phải đáp ứng yêu cầu của khách hàng và nỗ lực đáp ứng vượt mong đợi của khách hàng.

Chất lượng định hướng bởi khách hàng là một yếu tố chiến lược, dẫn tới khả năng chiếm lĩnh thị trường, duy trì và thu hút khách hàng. Nó đòi hỏi phải luôn nhạy cảm đối với những khách hàng mới, những yêu cầu thị trường và đánh giá những yếu tố dẫn tới sự thoả mãn khách hàng. Nó cũng đòi hỏi ý thức cải tiến, đổi mới công nghệ, khả năng thích ứng nhanh và đáp ứng nhanh chóng, mau lẹ các yêu cầu của thị trường; giảm sai lỗi khuyết tật và những khiếu nại của khách hàng.

Chất lượng sản phẩm hàng hoá, dịch vụ của một tổ chức phải được định hướng bởi khách hàng. Nghĩa là tổ chức cung cấp sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng cần chứ không chỉ dựa trên sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức có. Chất lượng sản phẩm dịch vụ hành chính công của một cơ quan hành chính nhà nước phải được

định hướng bởi khách hàng là người dân, đáp ứng nhu cầu của người dân, vì dân phục vụ.

Một câu hỏi được đặt ra: Làm thế nào để thỏa mãn được các nhu cầu đa dạng của khách hàng?

Đó là khi các tổ chức phải luôn coi khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động cung cấp sản phẩm dịch vụ, hay nói cách khác là các tổ chức phụ thuộc vào các khách hàng của mình, xem khách hàng như là động lực chèo lái và phát triển của tổ chức. Trước đây, xu hướng của các tổ chức là phát triển sản phẩm, dịch vụ rồi đi tìm thị trường để cung cấp, tiêu thụ. Xu hướng này đã cho thấy tổ chức gặp rất nhiều khó khăn như: sản phẩm, dịch vụ tồn kho nhiều, khiếu nại khách hàng gia tăng, mức độ xáo trộn khách hàng cao, lợi ích khách hàng giảm...

Hệ thống các tiêu chuẩn theo ISO 9000... là một sự thay đổi có tính bước ngoặt khi khái niệm “sản phẩm, dịch vụ là cái do tổ chức tạo ra” đã được chuyển sang “sản phẩm, dịch vụ là cái mà tổ chức có thể mang đến cho khách hàng”. Điều đó cho thấy muốn nâng cao hiệu quả hoạt động thì tổ chức cần thỏa mãn được các nhu cầu của khách hàng. Định hướng khách hàng sẽ giúp cho tổ chức xác định rõ khách hàng hiện tại và tương lai của mình là những ai, họ ở đâu và họ muốn gì. Hoạt động của tổ chức khi đó được nhìn bằng con mắt của chính khách hàng. Những nhu cầu của khách hàng sẽ luôn được thỏa mãn từ những sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức đã, đang cung cấp cho khách hàng và tổ chức sẽ luôn luôn tìm mọi cách để cải tiến các sản phẩm dịch vụ đó.

Có thể nói, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là mục tiêu của tất cả các tổ chức trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, sự thỏa mãn dường như mới chỉ là bước đầu tiên. Bởi vì, giả sử rằng một tổ chức cung cấp một sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng thì tổ chức khác nào đó cũng có thể cung cấp sản phẩm tương tự và cũng thỏa mãn được khách hàng. Và như vậy, ít nhất sẽ có một lượng khách hàng nhất định dịch chuyển sang tổ chức khác.

Điều mà các tổ chức cần quan tâm hơn nữa là phải chiếm được tâm trí và trái tim của khách hàng. Hay nói cách khác là tổ chức phải đáp ứng và cố gắng vượt sự mong đợi của khách hàng. Tổ chức có thể thực hiện các hoạt động xác định nhu cầu

nhằm nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng như: Các hoạt động nghiên cứu thị trường; Các hoạt động trao đổi thông tin với khách hàng (hội nghị khách hàng, thăm dò ý kiến khách hàng, hội thảo, hội chợ, triển lãm, giới thiệu sản phẩm); Các hoạt động xúc tiến bán hàng, giải quyết các ý kiến, thắc mắc của khách hàng.

Ngoài ra, các tổ chức cần phải theo dõi các thông tin về sự chấp nhận của khách hàng về việc tổ chức có đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng hay không, coi đó như một trong những thước đo mức độ thực hiện của hệ thống chất lượng. Sản phẩm và dịch vụ được tạo ra để thỏa mãn nhu cầu khách hàng luôn là một quá trình có sự kết hợp của nhiều bộ phận, phòng ban trong tổ chức. Vì vậy, cần phổ biến nhu cầu và mong đợi của khách hàng trong toàn bộ tổ chức theo các cấp độ tương ứng để mọi người thấu hiểu và thực hiện đầy đủ, qua đó đảm bảo và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Định hướng khách hàng tốt cũng nghĩa là các tổ chức cũng cần xây dựng và quản lý mối quan hệ với khách hàng hiệu quả. Và định hướng khách hàng không chỉ là một nguyên tắc đơn thuần mà đã trở thành một phần, một bộ phận trong hệ thống quản lý của các tổ chức cung cấp các sản phẩm, dịch vụ. Hiện nay, mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng (Customer relationship management) chính là mô hình mang tính định hướng trong tổ chức, như là một chiến lược cung cấp sản phẩm, dịch vụ chứ không phải là dịch vụ khách hàng thuần túy.

Nguyên tắc 2: Tính lãnh đạo.

Người lãnh đạo thiết lập sự thống nhất về mục đích và hướng đi của tổ chức. Họ tạo ra và duy trì môi trường nội bộ, trong đó mọi người đều có thể huy động đầy đủ để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Hoạt động chất lượng sẽ không thể đạt được kết quả nếu không có sự cam kết triệt để của lãnh đạo cấp cao. Lãnh đạo tổ chức phải có tầm nhìn xa, xây dựng những giá trị rõ ràng, cụ thể và định hướng vào khách hàng. Để củng cố những mục tiêu này cần có sự cam kết và tham gia của từng cá nhân lãnh đạo với tư cách là một thành viên của tổ chức. Lãnh đạo phải chỉ đạo và xây dựng các chiến lược, hệ thống và các biện pháp huy động sự tham gia và tính sáng tạo của mọi nhân viên để xây dựng, nâng cao năng lực của tổ chức và đạt kết quả tốt nhất có thể được.

Qua việc tham gia trực tiếp vào các hoạt động như lập kế hoạch, xem xét đánh giá hoạt động của tổ chức, ghi nhận những kết quả hoạt động của nhân viên, lãnh đạo có vai trò củng cố giá trị và khuyến khích sự sáng tạo, đi đầu ở mọi cấp trong toàn bộ tổ chức.

Quản lý chất lượng là tập hợp những hoạt động của chức năng quản lý chung xác định chính sách chất lượng, mục đích trách nhiệm và thực hiện chúng thông qua các biện pháp như lập kế hoạch chất lượng, điều khiển chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ hệ thống chất lượng. Như vậy, để quản lý và duy trì hệ thống quản lý chất lượng một cách hiệu quả thì vai trò của sự lãnh đạo là rất quan trọng.

Người lãnh đạo xây dựng những giá trị rõ ràng, cụ thể và định hướng vào khách hàng dựa trên tầm nhìn xa của lãnh đạo. Để củng cố mục tiêu này cần sự cam kết và tham gia của từng cá nhân lãnh đạo với tư cách là thành viên tích cực nhất của doanh nghiệp. Lãnh đạo phải chỉ đạo và tham gia xây dựng các chiến lược, hệ thống và các biện pháp huy động sức sáng tạo của nhân viên để nhằm nâng cao năng lực của tổ chức và đạt kết quả tốt nhất có thể đạt được.

Với nền kinh tế năng động thì chất lượng được định hướng bởi khách hàng. Vì thế nhà lãnh đạo ở cấp cao nhất phải đề ra chính sách chất lượng của tổ chức mình, chính sách này phải đạt các yêu cầu như (1) thể hiện mục tiêu và cam kết đối với chất lượng, (2) phản ánh được nhu cầu của khách hàng, (3) được mọi thành viên thấu hiểu và thực hiện. Lãnh đạo thường là phải định kỳ xem xét lại hệ thống chất lượng để đảm bảo hệ thống đó có hiệu quả và đáp ứng được yêu cầu.

Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi thành viên.

Con người là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến quá trình hình thành chất lượng. Do đó cần:

- Tạo ra môi trường làm việc thuận lợi;
- Xây dựng chính sách động viên, khen thưởng kịp thời;
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực;
- Phát hiện, phát huy tính sáng tạo của mọi thành viên.

Nguyên tắc 4: Tiếp cận theo quá trình.

Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động liên quan được quản lý như một quá trình.

Quá trình là tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được tiến hành theo một trình tự hợp lý để tạo ra các kết quả/sản phẩm có giá trị cho tổ chức. Nói một cách khác, quá trình là dây chuyền sản xuất ra những sản phẩm hữu ích dành cho khách hàng bên ngoài hay khách hàng nội bộ. Để hoạt động hiệu quả, tổ chức phải xác định và quản lý nhiều quá trình có liên quan và tương tác lẫn nhau. Thông thường, đầu ra của một quá trình sẽ tạo thành đầu vào của quá trình tiếp theo. Việc xác định một cách có hệ thống và quản lý các quá trình được triển khai trong tổ chức và đặc biệt quản lý sự tương tác giữa các quá trình đó được gọi là cách "tiếp cận theo quá trình".

Cách tiếp cận định hướng tới khách hàng theo quá trình giúp cho việc kiểm soát chất lượng hệ thống được chặt chẽ hơn, đảm bảo tất cả các quá trình đều được giám sát và chịu sự kiểm tra của hệ thống. Điều này hướng đến việc nâng cao chất lượng nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng một cách tốt nhất.

Nguyên tắc 5: Quản lý theo hệ thống.

Tổ chức không thể giải quyết bài toán chất lượng theo từng yếu tố tác động đến chất lượng một cách riêng lẻ mà phải xem xét toàn bộ các yếu tố tác động đến chất lượng một cách hệ thống và đồng bộ, phối hợp hài hoà các yếu tố này. Phương pháp hệ thống của quản lý là cách huy động, phối hợp toàn bộ nguồn lực để phục vụ mục tiêu chung của tổ chức. Việc xác định, hiểu biết và quản lý một hệ thống các quá trình có liên quan lẫn nhau đối với mục tiêu đề ra sẽ đem lại hiệu quả cho tổ chức.

Nguyên tắc 6: Cải tiến liên tục.

Cải tiến liên tục là mục tiêu và cũng là đòi hỏi tất yếu không chỉ trong quản lý tiêu chuẩn chất lượng theo ISO mà còn là tự thân của tổ chức. Muốn có được khả năng cạnh tranh và mức độ chất lượng cao nhất, các nhà sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ phải liên tục cải tiến.

Chất lượng định hướng bởi khách hàng, mà nhu cầu mong muốn của khách hàng là luôn luôn biến đổi theo xu hướng muốn thỏa mãn ngày càng cao các yêu

cầu của mình, bởi vậy chất lượng cũng luôn cần có sự đổi mới. Muốn có sự đổi mới và nâng cao chất lượng thì phải thực hiện cải tiến liên tục, không ngừng.

Cải tiến là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi tổ chức. Muốn có được khả năng cạnh tranh với mức độ chất lượng cao nhất tổ chức phải liên tục cải tiến. Sự cải tiến đó có thể là từng bước nhỏ hoặc nhảy vọt. Cải tiến đó có thể là cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến, đổi mới các quá trình, các thiết bị, công nghệ, nguồn lực, kể cả cách sắp xếp bố trí lại cơ cấu tổ chức quản lý. Tuy nhiên trong cải tiến cần phải tính kỹ và mang tính chắc chắn, bám chắc vào mục tiêu của tổ chức.

Cải tiến liên tục là mục tiêu của tất cả các tổ chức. Để thực hiện cải tiến liên tục, cần thực hiện các bước sau:

- + Xác định các quá trình cải tiến,
- + Phân tích, hoạch định giải pháp,
- + Tổ chức thực hiện giải pháp,
- + Đo lường kết quả thực hiện,
- + Đánh giá kết quả.

Nguyên tắc 7: Quyết định dựa trên sự kiện.

Thông tin, dữ liệu đầy đủ, chính xác, kịp thời và có khả năng lượng hoá được sẽ phản ánh bản chất sự việc.

Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý chất lượng muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin một cách chính xác. Không quyết định dựa trên việc suy diễn. Việc đánh giá phải bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức, các quá trình quan trọng, các yếu tố đầu vào, đầu ra của các quá trình đó.

Nguyên tắc 8: Quan hệ hợp tác cùng có lợi với nhà cung cấp.

Tổ chức và nhà cung cấp phụ thuộc lẫn nhau và mối quan hệ cùng có lợi sẽ nâng cao năng lực của cả hai bên để tạo ra giá trị.

Các tổ chức cần tạo dựng mối quan hệ hợp tác nội bộ với bên ngoài tổ chức để đạt được mục tiêu. Các mối quan hệ nội bộ, tạo sự đoàn kết nội bộ, thúc đẩy sự hợp

tác giữa lãnh đạo và người lao động, tạo lập các mối quan hệ mạng lưới giữa các bộ phận trong tổ chức để tăng cường sự linh hoạt và khả năng đáp ứng nhanh. Các mối quan hệ bên ngoài là những mối quan hệ với khách hàng, người cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức đào tạo, các cơ quan quản lý, chính quyền địa phương... Những mối quan hệ liên quan ngày càng quan trọng, nó là những mối quan hệ chiến lược, chúng có thể giúp tổ chức thâm nhập thị trường, mở rộng thương hiệu hoặc thiết kế những sản phẩm và dịch vụ mới. Các bên quan hệ cần chú ý đến những yêu cầu quan trọng, đảm bảo sự thành công của quan hệ hợp tác, cách thức giao lưu thường xuyên, giữ những nguyên tắc trong quan hệ với từng nhóm đối tượng.

Phát triển bền vững đó là sự phát triển đảm bảo tăng trưởng về kinh tế phải gắn với bảo vệ môi trường và công bằng xã hội. Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế đề cập đến phát huy vai trò lãnh đạo, hoạch định chiến lược, quản lý nguồn lực, huy động sự tham gia của mọi thành viên, quản lý các quá trình, đo lường phân tích và cải tiến liên tục.

Mục tiêu của quản lý chất lượng là nhằm đạt được sự phát triển của tổ chức trên cơ sở năng suất - chất lượng - hiệu quả. Việc xây dựng một hệ thống quản lý chất lượng, cũng như áp dụng và vận hành hệ thống đó phải đạt được hiệu quả của tổ chức với các mục tiêu đề ra trong một thời gian nhất định. Hiệu quả của tổ chức, là phải xét ở hiệu quả chung chứ không phải chỉ xét riêng một mặt nào. Hiệu quả chung của tổ chức phải thể hiện được mục tiêu chất lượng sản phẩm hàng hoá, dịch vụ ngày càng thoả mãn khách hàng, hoạt động phát triển, mở rộng được thị trường, đóng góp với nhà nước, xã hội tăng, đời sống vật chất tinh thần của người lao động được cải thiện, nâng cao, sản xuất gắn với bảo vệ môi trường và thực hiện một sự phát triển bền vững.

Quản lý chất lượng trong một tổ chức như đã phân tích ở trên giúp cho tổ chức: Đạt được sự gia tăng về sản lượng, khách hàng, doanh thu, thị phần, lợi nhuận, gia tăng đầu tư phát triển mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh dịch vụ. Quản lý chất lượng tạo cho tổ chức điều kiện phát triển mạnh, cạnh tranh lành mạnh. Đạt được sự thoả mãn khách hàng và các bên liên quan trong đó có yếu tố bảo vệ môi trường. Không thể nói một tổ chức quản lý chất lượng tốt lại vi phạm pháp luật về môi trường, bởi quản lý chất lượng là quản lý quá trình, các quá trình

sản xuất, chế biến, xử lý chất thải đều phải được quản lý, cải tiến liên tục nhằm đạt yêu cầu bảo vệ môi trường. Sự thoả mãn của khách hàng chính là sự hài lòng và niềm tin của khách hàng đối với những sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức cung cấp. Tạo dựng và phát triển được văn hoá chất lượng của tổ chức. Đảm bảo chất lượng trở thành ý thức tự giác của mỗi người trong hoạt động vì mục tiêu phát triển tổ chức.

Một tổ chức quản lý chất lượng tốt chính là phát huy được vai trò của lãnh đạo và huy động được sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Mỗi thành viên đều được sự quan tâm của lãnh đạo, đảm bảo nâng cao đời sống vật chất và tinh thần. Họ thấy tự hào khi là thành viên trong tổ chức. Họ sống và làm việc vì “màu cờ sắc áo” của tổ chức.

Thông qua hoạt động quản lý chất lượng tốt sẽ cho ra những sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ thoả mãn khách hàng và các bên quan tâm. Điều đó chính là tổ chức luôn có trách nhiệm với xã hội, cộng đồng. Đó cũng là cơ sở nền tảng, cốt lõi cho sự trường tồn của một tổ chức.

d) Các nội dung cần xây dựng của hệ thống quản lý chất lượng trong đơn vị sự nghiệp công lập

Chất lượng gắn liền với việc tự kiểm soát các hoạt động tạo ra sản phẩm hàng hoá và dịch vụ. Nếu quá trình tạo ra và cung cấp hàng hoá và dịch vụ không được kiểm soát, khó có thể tạo ra những loại sản phẩm hàng hoá và dịch vụ như đã cam kết cũng như phù hợp với yêu cầu của người sử dụng. Ví dụ, trong hoạt động cung cấp dịch vụ cho công dân của các cơ quan nhà nước trong cơ chế tập trung, bao cấp trước đây so với "tiến đến cơ chế thị trường" hiện nay đã có nhiều sự thay đổi. Đó là thay đổi cách thức quản lý hoạt động, quản lý dựa vào đầu ra (sản phẩm) của tổ chức. Đó cũng chính là sự thay đổi mô hình hoạt động quản lý cung cấp dựa vào đầu vào, lấy tổ chức là trung tâm (tổ chức có khả năng như thế nào thì cung cấp loại hàng hoá và dịch vụ tương ứng) thay bằng mô hình lấy công dân - khách hàng làm trung tâm.

Trong cả hai cách tiếp cận đó, "chất lượng" sẽ không hoàn toàn giống nhau. Nếu “được mua một khẩu phần thịt” trong cơ chế trước đây đã đem lại hài lòng rất lớn thì ngày nay khi nhận được một loại dịch vụ của nhà nước, công dân có rất nhiều cách đánh giá khác nhau (đội mũ bảo hiểm xe máy là ví dụ; cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất - họ không nhận,...).

Sự thay đổi của điều kiện hoạt động cung cấp dịch vụ, hàng hoá cũng như sự thay đổi đối tượng nhận được các loại dịch vụ đó, mô hình quản lý chất lượng sẽ không cố định và "chất lượng" cũng sẽ thay đổi.

Ngày nay, để đáp ứng nhu cầu dịch vụ công của công dân, nội dung cần xây dựng của hệ thống quản lý chất lượng trong đơn vị sự nghiệp công lập ngày càng được cập nhật, hoàn thiện. Các nội dung cụ thể bao gồm:

Trách nhiệm quản lý: Cam kết của lãnh đạo; Định hướng khách hàng; Chính sách chất lượng.

Hoạch định: Mục tiêu chất lượng; hoạch định hệ thống quản lý chất lượng.

Trách nhiệm, quyền hạn, thông tin: Trách nhiệm và quyền hạn; Đại diện của lãnh đạo; Thông tin nội bộ.

Xem xét của lãnh đạo: Lãnh đạo phải định kỳ; Nội dung cần xem xét;

Quản lý nguồn lực: Cung cấp nguồn lực; Nguồn nhân lực; Phương tiện làm việc; Môi trường làm việc.

Thực hiện việc tạo ra sản phẩm (giải quyết công việc): Hướng dẫn chung; Các quá trình liên quan tới khách hàng.

Thiết kế và triển khai công việc hành chính: Hướng dẫn chung; Đầu vào của thiết kế/ triển khai; Đầu ra của thiết kế/ triển khai; Các công việc khác của thiết kế/ triển khai; Mua hàng và dịch vụ bên ngoài; Hoạt động giải quyết công việc.

Đánh giá và cải tiến hoạt động trong cơ quan hành chính: Yêu cầu chung; Về đánh giá; Kiểm soát công việc không phù hợp.

Phân tích các dữ liệu: Cơ quan phải thu thập và phân tích các dữ liệu; Phân tích các dữ liệu phải cung cấp thông tin.

Cải tiến: Cơ quan phải có biện pháp cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng; Hành động khắc phục; Hành động phòng ngừa.

đ) Những thách thức trong vận dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO trong cơ quan nhà nước

Thứ nhất, quy trình thủ tục cứng nhắc, không có cơ hội để cải tiến liên tục.

Cải cách hành chính trong trường hợp này đòi hỏi trước hết phải tuân thủ các quy định mang tính thể chế đã được xác lập. Nếu như thể chế quy định cách làm, nhưng không được thực hiện, khó có thể tiến các bước xa hơn, đặc biệt là khi áp dụng ISO 9001-2000 trong đó nhấn mạnh đến sự hoàn thiện liên tục.

Cải cách hành chính về thủ tục hành chính đã được thực hiện. Nhiều thủ tục mới đã được ban hành, nhưng sự tuân thủ (ít nhất cũng theo thủ tục, chưa cần có đổi mới, hoàn thiện) chưa cao. Trong khi đó bản thân thủ tục hành chính lại quá công kênh, phức tạp và không ít trường hợp không thực hiện được.

Thứ hai, thiếu sự cam kết.

Chất lượng là một khái niệm hoàn toàn mang tính chủ quan của các nhà hành chính, quản lý và thiếu một cơ sở để xem xét hay hoàn thiện nó. Vai trò của công dân, người sử dụng dịch vụ do nhà nước cung cấp hoàn toàn bị bỏ quên. Ví dụ, các loại dịch vụ hành chính như cấp giấy chứng minh thư nhân dân; hộ chiếu; giấy phép xây dựng; bằng lái xe hoàn toàn mang tính mệnh lệnh đơn phương (đây là một trong biểu hiện của quyền của hành chính và là biểu hiện của một loại dịch vụ đơn phương). Các cơ quan nhà nước tự hoàn thiện theo khả năng của họ và theo ý chí để quản lý của họ. Một số quy định mang tính vô lý nhưng lại tồn tại hiển nhiên (thủ tục hành chính), rất chậm xem xét vì nhiều lý do khác nhau. *Muốn được cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất và sở hữu nhà thì phải có hộ khẩu thường trú. Muốn có hộ khẩu thường trú phải có đất, có nhà (định cư hợp pháp).* Nhưng quy định là quy định. Có thể nói có hàng trăm ngàn mô hình về chuẩn mực và thủ tục do chính các cơ quan nhà nước trên thế giới ban hành mang tính đơn phương và tự áp đặt. Mô hình và cách hiểu chất lượng này đang trở thành chủ đề cải cách mặc dù nhiều trường hợp người ta vẫn chưa muốn thay đổi cách tư duy. Một thủ tục hải quan hay xuất nhập cảnh ở quốc gia A chỉ mất 2-5 phút, thì ở quốc gia B có thể vài chục phút. Nhưng cũng ít ai quan tâm đến khí cạnh đó khi không có những tiếng nói từ phía thứ ba.

Thứ ba, nguồn lực không ổn định.

Để áp dụng quản lý theo chất lượng trong khu vực công đòi hỏi nguồn lực dồi dào và ổn định. Tuy nhiên, trong khu vực công, nguồn lực, bao gồm cả tài chính và nhân sự phục vụ cho áp dụng quản lý theo chất lượng đều thiếu thốn và không ổn định.

Thứ tư, nhiệm vụ và quyền hạn thiếu rõ ràng.

Nhiều mô hình quản lý từ khu vực tư nhân đã được chuyển tải vào khu vực công nhằm hoàn thiện một bước quản lý. Mô hình "Quản lý theo mục tiêu - MBO" đã được áp dụng trong khu vực công. Hoạt động của các cơ quan hành chính đã dần hướng đến mục tiêu và trong không ít trường hợp, thay cho định mức, thủ tục xem xét khía cạnh mục tiêu để đánh giá.

Trong khu vực công, các nhà quản lý hành chính nhà nước áp dụng về quản lý theo mục tiêu cũng giống như trong khu vực tư. Đạt được mục tiêu đề ra của một cơ quan hành chính nhà nước là quan trọng. Nhưng yêu cầu, đòi hỏi, nguyện vọng, mong muốn của công dân không được quan tâm đúng mức khi xây dựng các mục tiêu đó. Ít có cơ quan nhà nước nào nghĩ đến liệu công dân có suy nghĩ, mong muốn như các cơ quan quản lý nhà nước và mục tiêu của nhà nước đề ra so với mục tiêu mong đợi của công dân như thế nào. Điều tra nhu cầu của khách hàng được khu vực tư xem như là một "chiến lược" thì khu vực công lại không được chú ý. Tính quan liêu, cơ chế "xin- cho" làm cho công chức ít quan tâm đến công dân.

Thay đổi cách tư duy về chất lượng, trên cơ sở thiết lập mối quan hệ: mục tiêu của nhà nước; quy trình thủ tục hành chính và đòi hỏi của công dân là một xu thế không thể tránh được của các cơ quan quản lý nhà nước. Với cách thay đổi tư duy về công dân, sự hài lòng của công dân đối với dịch vụ của cơ quan hành chính nhà nước bước đầu đã được quan tâm.

Thứ năm, khó có thể tuân thủ 8 nguyên tắc quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO.

Thứ sáu, thiếu một sự minh bạch về tiêu chuẩn chất lượng.

Áp dụng mô hình quản lý chất lượng của khu vực tư vào trong hoạt động quản lý nhà nước là sự ràng buộc quy tắc, quy chế, luật lệ của các thủ tục hành chính mà các nhà quản lý phải tuân thủ. Chính vì vậy, trong không ít trường hợp, "chất lượng" mà các nhà hành chính đưa ra lại gắn liền với cách quan niệm về chấp hành pháp luật. Ba yếu tố trên ràng buộc lẫn nhau, nhưng nếu không chấp hành pháp luật đã đề ra (thủ tục hành chính) thì có thể coi như một sự vi phạm pháp luật. Trong khi đó, các loại quy định trên lại mang tính áp đặt, quan liêu, chậm thay đổi. Chính vì

vậy, "chất lượng" trong khu vực công, dù có theo những tư tưởng thay đổi, vẫn còn khác với cách tư duy chất lượng chung của khu vực tư - lấy khách hàng làm trung tâm (Halachmi, 1995).

Thứ bảy, tác động mang tính quản lý hành chính, cửa quyền.

Xu hướng cải cách hành chính thúc đẩy quá trình chuyển giao nhiều hoạt động cung cấp dịch vụ vốn độc quyền của nhà nước sang cho các khu vực khác. Trừ một số loại dịch vụ mang tính chất quản lý nhà nước như: cấp phép, các loại đăng ký,... không được chuyển giao, nhiều loại dịch vụ công đang được cung cấp bởi các tổ chức công (khu vực công); các tổ chức khu vực tư và khu vực thứ ba. Một dạng hỗn hợp công - tư (các công ty cổ phần nhà nước) cũng đang tồn tại trong mô hình quản lý công mới. Sự chuyển đổi đó sẽ làm cho nhiều hoạt động cung cấp dịch vụ không còn có ranh giới cụ thể giữa công và tư. Tuy nhiên, hoạt động cung cấp dịch vụ công của khu vực công vẫn chủ yếu chịu tác động mang tính quản lý hành chính, cửa quyền.

2. Quản lý chất lượng dịch vụ công ở các đơn vị sự nghiệp thuộc huyện

a) Vai trò của các chủ thể liên quan tới dịch vụ công do các đơn vị sự nghiệp thuộc huyện cung cấp

Các chủ thể liên quan tới dịch vụ công do các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện cung cấp bao gồm: cơ quan quản lý nhà nước, các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và các chủ thể sử dụng dịch vụ công (cá nhân và tổ chức). Trong đó, vai trò của từng chủ thể có sự khác biệt với nhau.

Các cơ quan quản lý nhà nước có vai trò:

- + Xây dựng bộ tiêu chuẩn chất lượng các loại dịch vụ công;
- + Hỗ trợ các chủ thể cung cấp dịch vụ công;
- + Kiểm tra, giám sát việc cung cấp dịch vụ công;
- + Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chất lượng.

Các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện với vai trò là chủ thể cung cấp dịch vụ công, thực hiện:

- + Tổ chức cung cấp dịch vụ công;

- + Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO;
- + Thường xuyên cải tiến chất lượng dịch vụ theo định hướng khách hàng.

Các chủ thể sử dụng dịch vụ công là tất cả cá nhân và tổ chức trong xã hội nhận sự cung cấp dịch vụ công của các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện. Chủ thể này sử dụng quyền chủ thể trong quá trình nhận sự cung cấp dịch vụ công đồng thời cùng chia sẻ chi phí cung cấp dịch vụ.

b) Các loại dịch vụ công thuộc cấp huyện cung cấp

Chung nhất, các loại dịch vụ công do cơ quan nhà nước cung cấp bao gồm:

- Các loại dịch vụ pháp lý (không thuộc đơn vị sự nghiệp);
- Các loại dịch vụ sự nghiệp phục vụ cơ quan quản lý nhà nước;
- Các loại dịch vụ sự nghiệp công phục vụ chung cho xã hội.

Phân loại các dịch vụ công mà các đơn vị sự nghiệp công lập cung cấp chỉ mang tính tương đối. Và cũng rất khó để liệt kê loại nào chỉ do cơ quan nhà nước trung ương cung cấp; loại nào do chính quyền địa phương các cấp cung cấp. Không có văn bản pháp luật nào quy định sự phân loại đó.

Tuy nhiên, cụm từ “dịch vụ công ích” lại được văn bản pháp luật đưa ra như là một định nghĩa. Đây là loại dịch vụ có thể có tên là chúng là dịch vụ công ích^[1]. Trong điều kiện cụ thể Việt Nam, dịch vụ công ích hay dịch vụ phục vụ chung cho xã được chia thành 2 nhóm A và B. Tuy theo từng giai đoạn có thể bổ sung thêm các giá trị khác nhau.

Nhóm dịch loại A. Các sản phẩm, dịch vụ công ích thực hiện theo phương thức đặt hàng; trường hợp không đáp ứng các điều kiện đặt hàng thì thực hiện theo phương thức giao kế hoạch.

Nhóm này bao gồm các loại sản phẩm, dịch vụ công ích:

- In tiền giấy và các giấy tờ có giá; sản xuất tiền kim loại.
- Dịch vụ điều hành bay.

¹ Theo quy định của Nghị định 130/2013/NĐ-CP ngày 16/10/2013 của Chính phủ về Sản xuất và cung ứng dịch vụ công ích.

- Dịch vụ bảo đảm hàng hải, bao gồm: hoa tiêu, thông tin duyên hải, bảo đảm an toàn hàng hải.

- Quản lý, bảo trì hệ thống kết cấu hạ tầng đường sắt quốc gia.

- Quản lý, bảo trì cảng hàng không, bao gồm: đường băng, hệ thống thông tin tín hiệu.

- Quản lý, khai thác hệ thống công trình thủy lợi có quy mô lớn, bao gồm: công trình thủy lợi liên tỉnh, liên huyện; công trình thủy nông kê đá lấn biển.

- Quản lý, duy tu công trình đê điều, công trình phân lũ và các công trình phòng chống thiên tai.

- Trồng và bảo vệ rừng đầu nguồn, rừng đặc dụng, rừng phòng hộ, rừng sinh thái, rừng ngập mặn lấn biển.

- Sản xuất thuốc phục vụ công tác phòng, chống các bệnh truyền nhiễm đặc biệt nguy hiểm có khả năng lây truyền rất nhanh, phát tán rộng và tỷ lệ tử vong cao hoặc chưa rõ tác nhân gây bệnh.

- Cung cấp điện, nước sạch cho vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo.

- Hoạt động điều tra cơ bản về địa chất, khí tượng thủy văn, đo đạc bản đồ, tài nguyên nước, môi trường, biển, hải đảo.

- Hoạt động khảo sát, thăm dò, điều tra về tài nguyên đất đai, nước, khoáng sản và các loại tài nguyên thiên nhiên.

- Dịch vụ cứu nạn trên biển.

- Kiểm định kỹ thuật phương tiện giao thông cơ giới.

- Một số sản phẩm, dịch vụ quan trọng khác theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ.

Các loại dịch vụ thuộc nhóm B. Các sản phẩm, dịch vụ công ích thực hiện theo phương thức đấu thầu; trường hợp không đáp ứng các điều kiện đấu thầu thì thực hiện theo phương thức đặt hàng.

Nhóm này bao gồm các loại sản phẩm, dịch vụ công ích:

- Quản lý, khai thác hệ thống công trình thủy lợi có quy mô vừa và nhỏ.

- Dịch vụ vận tải công cộng tại các đô thị.

- Dịch vụ quản lý công viên, trồng và quản lý chăm sóc cây xanh, hoa cảnh vỉa hè, đường phố, dải phân cách, vòng xoay.

- Dịch vụ cấp, thoát nước đô thị.

- Dịch vụ cấp điện, chiếu sáng đô thị.

- Dịch vụ thu gom, phân loại, xử lý chất thải rắn, vệ sinh công cộng.

- Dịch vụ tang lễ, nghĩa trang đô thị.

- Sản xuất chương trình phát thanh, truyền hình phóng sự, tài liệu chuyên đề, phim truyện do nhà nước đặt hàng hoặc tài trợ.

- Quản lý, bảo trì kết cấu hạ tầng giao thông đường bộ.

- Quản lý, bảo trì đường thủy nội địa.

- Vận chuyển, cung ứng hàng hóa và dịch vụ thiết yếu phục vụ đồng bào miền núi, vùng sâu, vùng xa.

- Dịch vụ phát thanh, truyền hình trên mạng Internet phục vụ người Việt Nam ở nước ngoài.

- Dịch vụ bưu chính, viễn thông công ích.

- Xuất bản sách giáo khoa, sách và tạp chí phục vụ giảng dạy và học tập; xuất bản bản đồ, sách, báo chính trị; xuất bản tạp chí, tranh ảnh, sách báo phục vụ đồng bào dân tộc thiểu số; sản xuất phim thời sự, tài liệu, khoa học, phim cho thiếu nhi.

- Sản xuất, cung ứng, lưu giữ giống gốc giống cây trồng, giống vật nuôi, giống thủy sản, bảo vệ nguồn lợi thủy sản.

- Các sản phẩm chiết tách từ huyết tương theo quy mô công nghiệp (Albumin, Gammaglobulin, các yếu tố đông máu cô đặc).

- Sản xuất sản phẩm kích dục tố cho cá đẻ HCG.

- Dịch vụ hậu cần nghề cá trên các vùng biển xa.

- Quản lý, khai thác, duy tu các khu neo đậu tránh trú bão cho tàu thuyền nghề cá.

- Đóng mới, sửa chữa các phương tiện thủy chuyên dùng phục vụ tìm kiếm cứu nạn.

- Một số sản phẩm và dịch vụ quan trọng khác theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ.

Các đơn vị sự nghiệp công lập tùy theo từng cấp độ khác nhau có thể thực hiện một số trong các loại dịch vụ công ích đó. Cụ thể được phân loại thành các nhóm:

- Các loại dịch vụ sự nghiệp phục vụ cơ quan quản lý nhà nước,
- Các loại dịch vụ sự nghiệp công phục vụ chung cho xã hội,
- Các loại dịch vụ không thu phí- công ích,
- Các loại dịch vụ thu phí.

c) Các tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ

Dịch vụ và ba đặc trưng cơ bản của dịch vụ.

Cách tiếp cận của khoa học quản lý và hoạt động sản xuất, kinh doanh cũng như cung cấp dịch vụ quan niệm về dịch vụ khá cụ thể. Dịch vụ trong kinh tế học, được hiểu là những thứ tương tự như hàng hóa nhưng là phi vật chất. Nhưng tiếp cận dịch vụ phải theo hướng cung cấp hơn là sản phẩm đơn thuần. Gắn với một sản phẩm nhất định, đều có những hoạt động mang tính dịch vụ. Do đó, nếu coi dịch vụ là sản phẩm phi vật chất hay vô hình chỉ mới đề cập đến một khía cạnh.

Dịch vụ là một loại hoạt động sản xuất, kinh doanh không tạo ra những loại hàng hóa (hữu hình) mới.

Ba đặc trưng cơ bản của dịch vụ.

Dịch vụ là những loại sản phẩm có những đặc điểm khác với hàng hóa:

- Dịch vụ mang tính vô hình nên khó có thể nói một quy trình cụ thể như sản xuất hàng hoá;
- Dịch vụ có dung lượng lao động sống trong đó rất cao và rất đa dạng;
- Sản xuất và tiêu dùng của nhiều loại dịch vụ không tách rời và không thể tách rời.

Trong sản xuất hàng hoá, dễ thiết lập một cách thức ngay từ ban đầu (trước khi sản xuất được bắt đầu) nhằm bảo đảm chất lượng (theo các mô hình chất lượng đã nêu), nhưng trong sản xuất dịch vụ lại khó có thể tạo ra một cách thức

như trên. Tính hai mặt và đồng nhất của sản xuất và tiêu dùng làm cho khó đưa ra một chuẩn mực. Mặt khác, lao động sống chứa trong dịch vụ rất lớn nên phụ thuộc rất nhiều ở hành vi, cách ứng xử, đạo đức nghề nghiệp của các nhà cung cấp dịch vụ; của cả các nhà sản xuất lẫn người tiêu dùng dịch vụ đó. Ví dụ, một công dân đến Ủy ban nhân dân xã để xin một giấy đăng ký khai sinh. Về thủ tục pháp luật quy định không thay đổi, nhưng sự xuất hiện cá nhân của từng con người trong quá trình cung cấp dịch vụ đó (bao gồm cả nhà quản lý) cũng như người tiêu dùng dịch vụ (công dân) với các hành vi, cách ứng xử khác nhau (thường rất khó lượng hoá trước) sẽ làm cho mức độ "chất lượng" sẽ rất khác nhau. Trong ngữ cảnh chung của hành chính, điều đó luôn xảy ra, mặc dù ai cũng mong muốn một cách ứng xử khoa học, tình người.

Khái niệm về chất lượng dịch vụ.

Chất lượng của các loại dịch vụ cung cấp cho công dân không chỉ từ các cơ quan cung cấp dịch vụ nhà nước mà cả khu vực tư nhân được nhiều nước quan tâm và coi đó như là những chỉ số kinh tế cơ bản trong thống kê quốc gia. Ví dụ, Malaysia có hệ thống chỉ số hài lòng khách hàng trong lĩnh vực dịch vụ - "The Malaysian Customer Satisfaction Index" (MCSI); Mỹ cũng có hệ thống tương tự. Hệ thống này cung cấp cho khách hàng loại thông tin mang tính chiến lược về sự hài lòng của khách hàng và đánh giá chất lượng dịch vụ; cung cấp cho khách hàng giá trị của loại dịch vụ mà họ mua và sử dụng. Đây là một loại chỉ số kinh tế - xã hội rất cần thiết. Các chỉ số đó cung cấp những thông tin liên quan đến các khía cạnh của chất lượng: như tính nghề nghiệp; niềm tin; hữu ích; lịch trình; các nhà cung cấp dịch vụ chủ yếu.

Chất lượng trong hoạt động quản lý nhà nước được thiết lập dựa trên nhiều kỳ vọng của cả nhà cung cấp lẫn công dân - khách hàng của cơ quan nhà nước. Nhiều yếu tố như: công nghệ thông tin; cách thức cung cấp dịch vụ; trách nhiệm báo cáo và hiệu quả của hoạt động quản lý được đề cao có thể làm cho hoạt động quản lý thay đổi. Nhưng một sự thay đổi nếu không có trong văn hoá các cơ quan hành chính nhà nước là "xem công dân là khách hàng" chứ không phải công dân là người đi xin, người nộp đơn để được nhà nước, cán bộ, công chức cho.

Để làm cho hoạt động của khu vực công chất lượng, một số sáng kiến đã được đề cập đến như:

- Làm hài lòng công dân - khách hàng;
- Hoàn thiện liên tục hoạt động;
- Tham gia của công dân - khách hàng;
- Tăng cường vị thế của người lao động;
- Làm việc nhóm;
- Làm quyết định dựa trên số liệu thay cho ý chí nhà quản lý.

Hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ.

Thứ nhất, nhóm tiêu chí về nội dung:

- Nội dung văn bản của dịch vụ là dễ hiểu, rõ ràng?
- Nội dung của loại dịch vụ cung cấp trên mạng đủ?
- Nội dung dịch vụ trên mạng là đúng và được cập nhật?
- Nội dung hấp dẫn và đa dạng?
- Người sử dụng nhận được chăm sóc?
- Nội dung dịch vụ trên mạng là công khai, minh bạch và người sử dụng có thể tham gia và tác động ảnh hưởng?

Thứ hai, nhóm tiêu chí về quản lý:

- Dịch vụ trên mạng phục vụ cho đơn vị cung cấp dịch vụ?
- Lợi ích hợp tác giữa nhà cung cấp dịch vụ được đánh giá và khai thác khi xây dựng dịch vụ trên mạng?
- Quyết định cung cấp dịch vụ trên mạng được thấy?
- Cung cấp dịch vụ trên mạng được bảo đảm và kiểm soát?

Thứ ba, nhóm tiêu chí về quá trình:

- Quy trình xây dựng cung cấp dịch vụ trên mạng đã được xây dựng?
- Xây dựng cung cấp dịch vụ trên mạng được thực hiện có kiểm soát?

- Nhóm người sử dụng; nhu cầu của người sử dụng và khả năng của người sử dụng đã được xem xét khi thiết kế việc cung cấp dịch vụ trên mạng?

- Môi trường hoạt động kỹ thuật của người sử dụng đã được tính toán khi xây dựng cung cấp dịch vụ trên mạng?

- Sự thuận tiện, dễ dàng đã được tính đến và đảm bảo?

- Truyền số liệu và môi trường dịch vụ đảm bảo an toàn?

- Quyền tiếp cận đến dịch vụ trên mạng được kiểm soát?.

- Chú ý về miền tin và sự trung thực của thông tin đã được tính toán?

- Sản xuất nội dung được kiểm soát?

- Duy trì nội dung chi tiết và kỹ thuật được kiểm soát?

- Dịch vụ trên mạng được giám sát và hoàn thiện trên cơ sở giám sát?

Thứ tư, nhóm tiêu chí về lợi ích:

- Dịch vụ trên mạng đem lại lợi ích cho người sử dụng và hài lòng với dịch vụ?

- Dịch vụ trên mạng hỗ trợ tương tác giữa khách hàng và chủ thể cung cấp dịch vụ?.

- Dịch vụ trên mạng đem lại lợi ích cho nhà cung cấp dịch vụ hoặc các tổ chức khác?

- Dịch vụ trên mạng được biết và được sử dụng?

- Dịch vụ trên mạng được bên ngoài đánh giá tốt?

Thước đo chất lượng dịch vụ bằng sự hài lòng của khách hàng

- Hệ thống tiêu chí của Parasuraman^[2]:

+ Khả năng tiếp cận,

+ Chất lượng thông tin liên lạc,

+ Năng lực chuyên môn,

+ Phong cách phục vụ,

+ Tôn trọng khách hàng,

² Theo Parasuraman & ctg, 1985.

- + Đáng tin cậy,
 - + Hiệu quả phục vụ,
 - + Tính an toàn,
 - + Tính hữu hình,
 - + Am hiểu khách hàng.
- Nhóm 2 của Hệ thống tiêu chí của Parasuraman^[3]:
- + Sự tin cậy,
 - + Hiệu quả phục vụ,
 - + Sự hữu hình,
 - + Sự đảm bảo,
 - + Sự cảm thông.
- Hệ thống tiêu chí của Johnston và Silvestro (1990):
- + Sự ân cần,
 - + Sự chăm sóc,
 - + Sự cam kết,
 - + Sự hữu ích,
 - + Sự hoàn hảo.
- Hệ thống tiêu chí của Gronroos (1984):
- + Có tính chuyên nghiệp,
 - + Có phong cách phục vụ ân cần,
 - + Có tính thuận tiện,
 - + Có sự tin cậy,
 - + Có sự tín nhiệm,
 - + Có khả năng giải quyết khiếu kiện.

³ Theo Parasuraman & ctg, 1985.

- Hệ thống tiêu chí của Sureshchandar (2001):

- + Yếu tố dịch vụ cốt lõi,
- + Yếu tố con người,
- + Yếu tố kỹ thuật,
- + Yếu tố hữu hình,
- + Yếu tố cộng đồng.

- Hệ thống tiêu chí theo ISO;

- Hệ thống tiêu chí riêng cho dịch vụ công.

d) Các mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ vận dụng trong khu vực sự nghiệp

Tuỳ thuộc vào điều kiện cụ thể của từng cơ quan, áp dụng mô hình chất lượng sẽ không giống nhau. Nếu những cơ quan nào hoạt động cung cấp dịch vụ càng định hướng được với thị trường càng gần bao nhiêu thì càng dễ áp dụng mô hình chất lượng. Trong khi đó, nhiều cơ quan và nhiều nhóm dịch vụ không thể theo cơ chế thị trường (Bộ, Trung ương, thẩm quyền chung,..) thì áp dụng các mô hình chất lượng sẽ khó khăn hơn.

- Chất lượng theo quan điểm của Deming

- Mô hình SERVQUA

- Tùy theo điều kiện có thể 8-10 mô hình

3. Những xu hướng chủ yếu để nâng cao chất lượng dịch vụ công do cấp huyện cung cấp

a) Hoàn thiện chất lượng dịch vụ theo hướng hiện đại

Dịch vụ cũng là hàng hóa, nhưng khác với các hàng hóa khác bởi việc cung ứng nó không đi kèm với chuyển giao quyền sở hữu mà chỉ là đem lại lợi ích nào đó cho bên tiếp nhận. Ngoại trừ các dịch vụ tự nguyện (voluntary service) không vụ lợi và dịch vụ công vụ (civil service) của nhân viên nhà nước, việc cung ứng các loại dịch vụ được thực hiện thông qua thị trường dịch vụ và chịu sự chi phối của cơ chế thị trường như cơ chế giá cả, cơ chế cung cầu và cơ chế cạnh tranh.

Dịch vụ công cộng hiển nhiên là một phần của dịch vụ, nhưng cụ thể là những dịch vụ gì? Trong chuyên văn quốc tế, dịch vụ công cộng chỉ có một tên gọi chung là public services nhưng lại có hai định nghĩa khác nhau tùy theo ngữ cảnh. Định nghĩa thứ nhất nhấn mạnh đến đối tượng sử dụng dịch vụ, còn định nghĩa thứ hai nhấn mạnh đến cả bên cung ứng và bên sử dụng dịch vụ.

Kết cấu của xã hội hiện đại bao gồm Nhà nước, thị trường và người dân cùng gia đình họ. Nhà nước được quan niệm như một tổ chức cung ứng dịch vụ quản lý xã hội được thị trường và người dân thuê, trả tiền bằng thuế và phí. Thị trường là bên cung ứng toàn bộ hàng hóa, kể cả hàng hóa dịch vụ, cho Nhà nước, cho người dân và cho bản thân thị trường. Người dân vừa là đối tượng hưởng dụng các dịch vụ quản lý của Nhà nước vừa là người tiêu dùng các hàng hóa của thị trường, trong đó bao gồm cả hàng hóa dịch vụ. Người ta gọi các dịch vụ cung ứng cho người dân và gia đình họ là dịch vụ công cộng. Ví dụ: dịch vụ định giá bất động sản vừa phục vụ cho Nhà nước, chẳng hạn khi xử án hay thu hồi đất, vừa phục vụ cho nhà kinh doanh bất động sản khi lập dự án kinh doanh, lại phục vụ cho cả người dân khi họ cần mua hay bán nhà. Chỉ riêng hoạt động định giá cho người dân mới gọi là dịch vụ công cộng. Hoặc như thương mại bán buôn và bán lẻ thì chỉ hoạt động bán lẻ mới gọi là dịch vụ công cộng. Các chuyên gia quy hoạch đô thị và các nhà đô thị học thường dùng cụm từ dịch vụ công cộng theo định nghĩa này, và gắn nó với khái niệm không gian dịch vụ công cộng.

*Xu hướng mở cửa dịch vụ công ích cho sự tham gia của khu vực tư nhân
(Private-Sector Participation/PSP)*

Trong nhiều ngành dịch vụ công ích xuất hiện xu hướng tư nhân hóa, tức là chuyển nhượng cho tư nhân đảm nhiệm một phần hoặc hoàn toàn việc cung ứng dịch vụ, như nước Pháp đã gần trăm năm nay giao cho các công ty tư nhân cung ứng nước đô thị. Hay nước Anh thời Thủ tướng M. Thatcher tư nhân hóa vận tải đường sắt, vận tải công cộng đô thị và nhiều dịch vụ khác. Khoảng 3 thập kỷ gần đây xu hướng PSP được nhiều chính phủ quan tâm vì các lý do sau đây:

- Do ngân sách thiếu hụt.

- Do thành tích yếu kém của các doanh nghiệp nhà nước trong quản lý vận hành KCHT và cung ứng dịch vụ công cộng, vì thiếu động lực mạnh mẽ cho việc cải tiến công nghệ, đổi mới quản lý, hạ giá thành và mở rộng diện phục vụ.

- Do quan điểm kinh tế của đảng cầm quyền đối với vai trò của chính quyền và của thị trường. Tuy vậy PSP phát triển rất chậm vì vấp phải rất nhiều thách thức về tư duy không chỉ từ phía chính quyền và khu vực tư nhân mà còn từ phía người dân. Mặt khác, vì còn đang mò mẫm nên thể chế PSP còn nhiều bất cập.

Những năm gần đây, nhiều nước đã “nâng cấp” vai trò của khu vực tư nhân từ “tham gia” trở thành “đối tác”, và sự tham gia của khu vực tư nhân chuyển thành “quan hệ đối tác công - tư” (Public-Private Partnership/PPP).

Quan hệ đối tác công - tư (PPP)

Sự tham gia của khu vực tư nhân vào cung ứng dịch vụ công ích thường bị nhiều quan chức chính quyền, thậm chí cả người dân, trên thực tế đồng nhất với tư nhân hóa, xem đó cũng chỉ là một dạng kinh doanh của tư nhân mà Nhà nước quản lý như đối với các dạng kinh doanh khác để kiếm lợi nhuận mà thôi. Hiển nhiên quan điểm đó đã gây khó khăn và hạn chế việc tư nhân cung ứng loại hàng hóa đặc thù là dịch vụ công ích, có khi lại gây rối như trong việc thu phí đường bộ.

Để xác định rõ vai trò của chính quyền và khu vực tư nhân đồng thời nêu bật đặc điểm mối quan hệ giữa chúng với nhau trong cung ứng dịch vụ công ích, ngày nay người ta gọi mối quan hệ đó là quan hệ đối tác công - tư, tức là chính quyền và nhà cung ứng tư nhân là hai đối tác bình đẳng, liên kết với nhau thông qua hợp đồng cung ứng dịch vụ, trong đó quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của mỗi bên theo nguyên tắc “3 chia sẻ”: chia sẻ lợi ích (benefit) (không phải lợi nhuận - profit); chia sẻ trách nhiệm; và chia sẻ rủi ro.

- Xây dựng Bộ tiêu chuẩn chất lượng các loại dịch vụ công;
- Hỗ trợ các chủ thể cung cấp dịch vụ công;
- Kiểm tra, giám sát việc cung cấp dịch vụ công;
- Hoàn thiện không ngừng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng.

b) Đổi mới cơ chế cung cấp dịch vụ từ bao cấp sang chi trả

Trong bối cảnh Việt Nam, việc nhà nước cung cấp dịch vụ và dịch vụ mang tính bao cấp đã trở thành “thói quen” ăn sâu vào tư duy suy nghĩ của không chỉ nhà cung cấp dịch vụ mà còn cả người sử dụng dịch vụ.

Trong xu hướng cải cách phù hợp với cơ chế thị trường, cần quan tâm đến bốn mô hình sau cho cả nhà cung cấp dịch vụ (đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và cấp huyện nói riêng):

Một là chủ thể cung cấp dịch vụ là đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động hoàn toàn theo cơ chế thị trường. Và đó là chủ thể hoạt động kinh tế có lợi nhuận. Nhà cung cấp dịch vụ - đơn vị sự nghiệp công lập nếu có sử dụng ngân sách nhà nước, thì coi đó như là khoản tiền vay và phải trả. Cơ chế lấy phí cung cấp dịch vụ để vừa bù trả ngân sách nhà nước; vừa có lợi nhuận cho chính nhà cung cấp dịch vụ. Người sử dụng dịch vụ sẽ chi trả theo giá thị trường để bảo đảm lợi nhuận cho nhà cung cấp dịch vụ. Và mối quan hệ giữa nhà cung cấp dịch vụ và người sử dụng dịch vụ có thể hoàn toàn theo cơ chế thị trường. Đó cũng chính là nguyên tắc chuyển các đơn vị sự nghiệp công lập thành các doanh nghiệp. Và nhà nước có thể không can thiệp vào định giá của dịch vụ cung cấp.

Hai là đơn vị sự nghiệp cung cấp dịch vụ được nhà nước bao cấp bao gồm cả trả công cho người làm việc tại các đơn vị sự nghiệp công lập. Đơn vị này không được trao quyền thu lợi nhuận mà hoạt động trên nguyên tắc phi lợi nhuận. Mối quan hệ giữa nhà cung cấp dịch vụ là đơn vị sự nghiệp công lập với người sử dụng dịch vụ không theo cơ chế thị trường mà theo sự điều tiết của nhà nước. Phí cung cấp dịch vụ do nhà nước ấn định để đảm bảo nhà nước có thể thu lại nguồn ngân sách nhà nước đã cấp cho đơn vị sự nghiệp công lập.

Ba là các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động cung cấp dịch vụ theo nguyên tắc: nhà nước bao cấp cho người sử dụng một phần chi phí. Nghĩa là ngân sách nhà nước không được thu hồi về đầy đủ. Ví dụ, khoản lương trả cho người lao động làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập sẽ được nhà nước bao cấp. Người sử dụng sẽ được nhà nước bao cấp và chỉ chi trả một phần phí dịch vụ.

Bốn là các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động cung cấp dịch vụ theo cơ chế bao cấp. Nhà nước cung cấp ngân sách cho các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động

và người sử dụng dịch vụ này sẽ không phải chi trả bất cứ khoản phí nào có liên quan. Toàn bộ chi phí do ngân sách nhà nước chi trả. Đây cũng chính là loại hình dịch vụ đặc biệt nhất. Trong lý thuyết, gọi chung đó là dịch vụ công thuần túy. Ví dụ dịch vụ an ninh trật tự xã hội; dịch vụ chiếu sáng.

c) Xã hội hóa hoạt động cung cấp dịch vụ công

Xã hội hóa các lĩnh vực nói chung và xã hội hóa hoạt động cung cấp dịch vụ vốn do Nhà nước làm chủ đã được đề cập đến ở Việt Nam. Nghị quyết Hội nghị Ban Chấp hành Trung ương Đảng lần thứ tư (khoá VII) đã nhấn mạnh: “đa dạng hoá các hình thức tổ chức chăm sóc sức khoẻ (nhà nước, tập thể, nhân dân) trong đó y tế nhà nước là chủ đạo” và được chính thức đưa vào trong văn kiện Đại hội Đảng VIII “Các vấn đề chính sách xã hội đều giải quyết theo tinh thần xã hội hoá. Nhà nước giữ vai trò nòng cốt đồng thời động viên mỗi người dân, các doanh nghiệp, các tổ chức trong xã hội, các cá nhân và tổ chức nước ngoài cùng tham gia giải quyết các vấn đề xã hội”^[4].

Nghị quyết Đại hội Đảng IX đã khẳng định: “Các chính sách xã hội được tiến hành theo tinh thần xã hội hoá, đề cao trách nhiệm của chính quyền các cấp, huy động các nguồn lực trong nhân dân và sự tham gia của các đoàn thể nhân dân, các tổ chức xã hội”. Văn kiện Đại hội Đảng X tiếp tục cụ thể hóa: “Đẩy mạnh xã hội hóa giáo dục và đào tạo” và “Xúc tiến xã hội hóa các hoạt động văn hóa, nghệ thuật, thông tin với bước đi thích hợp cho từng loại hình, từng vùng”. Nghị quyết Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa X về tiếp tục hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa đã khẳng định “Nhà nước tiếp tục tăng đầu tư cho giáo dục, y tế, văn hóa, thể dục thể thao, đặc biệt là cho những vùng nghèo, người nghèo, bảo đảm những dịch vụ cơ bản cho nhân dân. Đồng thời đẩy mạnh xã hội hóa, vận dụng hợp lý những mặt tích cực của cơ chế thị trường”.

Thể chế hoá chủ trương của Đảng, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 90/NQ-CP ngày 21/8/1997 về phương hướng và chủ trương xã hội hoá các hoạt động giáo dục, y tế và văn hoá; Nghị định số 73/1999/NĐ-CP về chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hóa, thể thao.

⁴ Nghị quyết số 04-NQ/HNTW Hội nghị lần thứ 4 BCHTW Đảng Khóa VII về một số nhiệm vụ văn hóa, văn nghệ những năm trước mắt.

Trong Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001-2010 của Chính phủ, vấn đề dịch vụ công được đề cập rất cụ thể: “Xây dựng quan niệm đúng đắn về dịch vụ công. Nhà nước có trách nhiệm chăm lo đời sống vật chất và văn hoá của nhân dân, nhưng không phải vì thế mà mọi công việc về dịch vụ công đều do cơ quan Nhà nước trực tiếp đảm nhiệm. Trong từng lĩnh vực cần định rõ những công việc mà Nhà nước phải đầu tư và trực tiếp thực hiện, những công việc cần chuyển giao cho các tổ chức xã hội đảm nhiệm”.

Nghị quyết 05/2005/NQ-CP ngày 18/4/2005 của Chính phủ về đẩy mạnh xã hội hóa các hoạt động giáo dục, y tế, văn hóa và thể dục, thể thao khẳng định: xã hội hoá nhằm phát huy tiềm năng trí tuệ và vật chất trong nhân dân, huy động toàn xã hội chăm lo sự nghiệp giáo dục, y tế, văn hoá, thể dục thể thao. Các nhiệm vụ đẩy mạnh xã hội hóa chủ yếu gồm:

- Nhà nước đổi mới cơ chế chính sách, đổi mới phương thức cơ cấu đầu tư;
- Chuyển các cơ sở công lập đang hoạt động theo cơ chế sự nghiệp mang nặng tính hành chính bao cấp sang cơ chế tự chủ;
- Phát triển mạnh các cơ sở ngoài công lập với hai loại hình dân lập và tư nhân;
- Tăng cường hoạt động thanh tra, kiểm tra.

Nghị quyết Đại hội Đảng IX cũng tiếp tục khẳng định: “Các chính sách xã hội được tiến hành theo tinh thần xã hội hoá, đề cao trách nhiệm của chính quyền các cấp, huy động các nguồn lực trong nhân dân và sự tham gia của các đoàn thể nhân dân, các tổ chức xã hội”.

Chính phủ đã nghiên cứu ban hành các chính sách và quy định làm cơ sở cho việc thực hiện chủ trương đẩy mạnh xã hội hóa, thu hút các nguồn lực tham gia vào hoạt động phát triển sự nghiệp giáo dục, y tế, văn hóa, thể dục thể thao. Kết quả là hệ thống các cơ sở cung ứng dịch vụ công ngoài công lập ngày càng phát triển, đáp ứng một phần đáng kể nhu cầu của xã hội trong các lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hóa và thể dục thể thao... tạo công ăn việc làm cho hàng chục vạn người. Mạng lưới các trường, cơ sở đào tạo, dạy nghề ngoài công lập đã được mở rộng ở các cấp học. Trình độ đào tạo; tỷ lệ học sinh, sinh viên ở các trường ngoài công lập ngày càng tăng. Nhiều cơ sở y tế ngoài công lập được thành lập ở các địa phương, thực hiện

cấp cứu, khám chữa bệnh cho hàng triệu lượt người, góp phần giảm tải cho các cơ sở khám chữa bệnh công lập. Các cơ sở cung ứng dịch vụ văn hóa và thể dục thể thao ngoài công lập tăng nhanh, thu hút được nhiều nguồn lực, nhiều thành phần kinh tế trong xã hội tham gia.

Thực hiện có hiệu quả chủ trương đẩy mạnh xã hội hóa, huy động được nhiều nguồn lực xã hội để cùng với ngân sách nhà nước đầu tư cho các lĩnh vực dịch vụ công, tạo điều kiện cho ngân sách nhà nước tập trung đầu tư phát triển các cơ sở công lập phục vụ những vùng nghèo, người nghèo và đảm bảo những dịch vụ cơ bản như: giáo dục phổ cập; các chương trình mục tiêu quốc gia; y tế dự phòng, y tế cơ sở, chăm sóc sức khỏe cơ bản cho các đối tượng chính sách, người nghèo... Đẩy mạnh xã hội hóa, khuyến khích thành lập các cơ sở ngoài công lập, mở rộng phạm vi và nâng cao chất lượng dịch vụ của các cơ sở này; thúc đẩy việc hình thành cơ chế cạnh tranh giữa các loại hình tổ chức cung ứng dịch vụ công lập và ngoài công lập nhằm mở rộng và nâng cao chất lượng phục vụ; nâng cao ý thức trách nhiệm và mở rộng sự tham gia của toàn dân vào sự nghiệp phát triển giáo dục, y tế, văn hóa, thể dục thể thao... của đất nước.

Tuy nhiên, thực tế công tác xã hội hoá hoạt động giáo dục, y tế, văn hoá và thể dục thể thao chưa đảm bảo định hướng đã đề ra, kết quả đạt được còn ít và thiếu vững chắc so với tiềm năng. Tiến độ thực hiện chuyển đổi cơ sở công lập, bán công sang loại hình ngoài công lập hoặc doanh nghiệp còn chậm. Mức độ phát triển xã hội hoá không đồng đều giữa các vùng, miền và cả giữa các địa phương có điều kiện kinh tế - xã hội như nhau. Cơ chế, chính sách đầu tư, thu hút các nguồn lực của xã hội để phát triển các cơ sở dịch vụ công ngoài công lập chưa đủ mạnh; các chính sách đòn bẩy kinh tế như thuế, tín dụng, đất đai, chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội chưa được triển khai thực hiện đồng bộ và nhất quán để thúc đẩy sự phát triển của hệ thống các cơ sở dịch vụ ngoài công lập. Công tác chỉ đạo tổ chức thực hiện thiếu kiên quyết, sự phối hợp giữa các bộ, ngành và các địa phương chưa chặt chẽ.

Nguyên nhân cơ bản của những hạn chế trên đây là do quan niệm về xã hội hoá của các cấp, các ngành và xã hội còn chưa đầy đủ và toàn diện, xem xã hội hoá chỉ là biện pháp huy động sự đóng góp của nhân dân trong điều kiện Nhà nước khó khăn về tài chính, ngân sách; chưa thực sự quyết tâm đẩy mạnh xã hội

hoá các hoạt động dịch vụ công. Tư tưởng bao cấp, trông chờ, ỷ lại vào Nhà nước của một bộ phận cán bộ, công chức và người dân còn khá nặng nề. Trong khi đó, công tác quán triệt, tuyên truyền về mục tiêu, sự cần thiết của xã hội hóa chưa được chú ý đúng mức.

Trong thời gian tới, cần chú ý đề có thể hoàn thiện xã hội hóa hoạt động cung cấp dịch vụ:

- Nhận thức đúng bản chất và mục tiêu xã hội hóa dịch vụ công trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, để khuyến khích phát triển xã hội hóa dịch vụ công, coi đây là một trong những giải pháp chủ yếu để huy động mạnh mẽ các nguồn lực và năng lực xã hội, nhằm đáp ứng nhu cầu và lợi ích của các tầng lớp nhân dân, phù hợp với sự phát triển xã hội. Trách nhiệm quản lý và tổ chức cung ứng dịch vụ công của các cấp chính quyền cần xác định rõ trên các mặt chủ yếu như: ban hành các cơ chế, chính sách và qui định những tiêu chuẩn, định mức, chất lượng, giá, phí, dịch vụ... hợp lý; đảm bảo cung ứng các dịch vụ xã hội cơ bản, đáp ứng nhu cầu của xã hội; giao kế hoạch hoặc đặt hàng và thanh toán dịch vụ theo đơn đặt hàng với đơn vị tổ chức cung ứng dịch vụ công; thực hiện trợ giúp người nghèo, đối tượng chính sách được thụ hưởng dịch vụ sự nghiệp công; thanh tra, kiểm tra quá trình thực hiện dịch vụ công.

- Về lý luận, cần làm rõ quan niệm về quyền sở hữu trong các loại hình xã hội hóa dịch vụ công (trường học, bệnh viện, viện nghiên cứu, cơ sở văn hoá, thể dục thể thao, vui chơi giải trí ngoài công lập...); hình thành các quan niệm đúng đắn liên quan đến các vấn đề về dịch vụ ngoài công lập.

- Xây dựng hành lang pháp lý cùng với các cơ chế, chính sách ưu đãi hữu hiệu và khả thi để khuyến khích việc chuyển đổi mô hình hoạt động đối với các đơn vị sự nghiệp bán công và công lập sang hình thức tư thực cũng như cho việc thành lập các cơ sở ngoài công lập, cổ phần hoá... Từng bước chuyển cơ chế hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập sang cơ chế cung ứng dịch vụ để khuyến khích các cơ sở thuộc mọi thành phần kinh tế cùng tham gia. Xây dựng các chế độ học phí, viện phí và phí, lệ phí trong các lĩnh vực văn hoá, giáo dục, y tế, thể dục thể thao... theo hướng từng bước tính toán đầy đủ các chi phí cơ bản, phù hợp với khả năng huy

động nguồn lực trong xã hội, với đặc điểm của từng vùng, từng địa phương, từng loại đối tượng.

- Rà soát lại quy hoạch mạng lưới các đơn vị sự nghiệp công lập, chú ý quy hoạch phát triển các dịch vụ ngoài công lập, đáp ứng quy mô định hướng phát triển, phù hợp với yêu cầu xã hội; điều chỉnh, bổ sung quy hoạch mạng lưới các đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng mở rộng sự tham gia của các thành phần kinh tế, kể cả đầu tư của nước ngoài. Tăng cường và đa dạng hoá các nguồn lực ngoài ngân sách nhà nước đầu tư cho phát triển các đơn vị dịch vụ công lập và dịch vụ ngoài công lập.

- Cùng với các chính sách đầu tư có hiệu quả cho các loại hình dịch vụ công lập, cần có chính sách hỗ trợ đầu tư ban đầu và đầu tư khuyến khích các cơ sở ngoài công lập, đa dạng các hình thức như: tư nhân góp vốn, liên doanh, vốn đầu tư nước ngoài; BOT (đầu tư - khai thác - chuyển giao), BT, BTO; Nhà nước xây dựng nhà cửa, cơ sở hạ tầng cho các cơ sở ngoài công lập thuê dài hạn với giá ưu đãi. Các địa phương có quy hoạch về đất, dành quỹ đất để xây dựng và phát triển các cơ sở ngoài công lập phù hợp với định hướng phát triển xã hội hoá.

- Tiếp tục thông tin, tuyên truyền trong toàn xã hội về chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, trong đó có các nội dung xã hội hoá dịch vụ công một cách thường xuyên, sinh động, đa dạng và hiệu quả trên các phương tiện truyền thông.

- Có cơ chế kiểm tra, kiểm soát hợp lý nhằm đảm bảo chất lượng cung ứng dịch vụ của các cơ sở ngoài công lập. Xây dựng và ban hành tiêu chuẩn hoá về cán bộ, cơ sở vật chất đối với cơ sở ngoài công lập. Quy định chế độ thông tin, báo cáo và trách nhiệm giải trình của các đơn vị dịch vụ sự nghiệp công. Hình thành các tổ chức kiểm định, đánh giá chất lượng dịch vụ độc lập theo ngành, lĩnh vực. Xây dựng cơ chế giám sát và đẩy mạnh công tác kiểm tra, thanh tra để kịp thời xử lý những hiện tượng tiêu cực, tuỳ tiện. Phát huy vai trò của các tổ chức xã hội - nghề nghiệp, tổ chức phi chính phủ trong quản lý và tổ chức cung ứng dịch vụ công.

- Đẩy mạnh hợp tác quốc tế và tranh thủ mọi nguồn viện trợ để tăng cường đầu tư cho giáo dục, y tế, khoa học, công nghệ; có chính sách động viên, thu hút đội ngũ

trí thức Việt kiều về nước tham gia giảng dạy, nghiên cứu khoa học, khám, chữa bệnh, hoạt động văn hóa, thi đấu thể thao^{5]}

d) Áp dụng mô hình quản lý hiện đại trong quản lý và tổ chức cung cấp dịch vụ

Các mô hình hiện đại về quản lý và tổ chức cung cấp dịch vụ công bao gồm:

Mô hình "Nhà nước cung ứng tài chính và Nhà nước tổ chức cung ứng dịch vụ công".

Ở mô hình này, Nhà nước bỏ vốn ra tạo lập, tiến hành hoạt động sản xuất, cung ứng dịch vụ công trên cơ sở kế hoạch Nhà nước giao, theo cơ chế bao cấp (lãi nộp ngân sách nhà nước, lỗ sẽ được Nhà nước bù lỗ). Chủ thể trực tiếp cung ứng là doanh nghiệp nhà nước (DNNN). Với cơ chế này, mặc dù DNNN vẫn mang lại một số hiệu quả kinh tế, nhưng xét về bản chất, đó không phải là hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận mà vì mục tiêu hoàn thành kế hoạch đã được giao và được đảm bảo mọi điều kiện cần thiết để hoạt động, kể cả việc tiêu thụ sản phẩm theo địa chỉ giao nộp đã được Nhà nước ấn định. Cơ chế này đã từng được áp dụng phổ biến ở Việt Nam và nhiều nước xã hội chủ nghĩa (XHCN) khác trước đây, khi phát triển nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, bao cấp. Hiện nay, trên những nét tổng thể và cơ bản, cơ chế này vẫn còn được áp dụng ở một vài nước như Cuba, Cộng hoà dân chủ nhân dân Triều Tiên... Việc không có sự phân định, phân loại giữa loại hình DNNN hoạt động công ích và DNNN hoạt động kinh doanh xuất phát từ triết lý quản lý cho rằng, Nhà nước có vai trò vạch ra kế hoạch chi tiết và cân đối việc sản xuất cũng như cung ứng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các nhu cầu của xã hội và đảm bảo các điều kiện cho việc thực hiện kế hoạch ấy. Tất cả mọi ngành, mọi địa phương, mọi xí nghiệp, mọi hoạt động đều phải phục tùng một mục tiêu thống nhất và chịu sự lãnh đạo thống nhất của Nhà nước.

Mô hình "Khu vực tư cung ứng tài chính và khu vực tư tổ chức cung dịch vụ công".

Mô hình này là hình thức cung ứng trong đó Nhà nước dành phần lớn (nếu không muốn nói là “hầu hết”) việc cung ứng dịch vụ cho khu vực tư trực tiếp sản xuất và cho xã hội. Các doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế tư nhân được phát

⁵ Nguyễn Minh Phương, Tạp chí Tổ chức Nhà nước Số 11/2008.

triển mạnh mẽ, ngay cả trong lĩnh vực "công". Mô hình này được triển khai ở nhiều nước, điển hình như ở Mỹ, số lượng doanh nghiệp nhà nước rất hạn chế và nếu có, chỉ chủ yếu tập trung trong lĩnh vực sản xuất, cung ứng dịch vụ. "Một trong những điểm khác nhau chủ yếu giữa Mỹ và nhiều nước Tây Âu là Chính phủ có vai trò hạn chế với danh nghĩa là người sản xuất dịch vụ. Thế nhưng, Chính phủ Mỹ lại có tác động lớn đối với các quyết định sản xuất và cung cấp các dịch vụ thông qua sự điều tiết bằng thuế, đơn đặt hàng hoặc trợ giá để có thể làm thay đổi hành vi của các doanh nghiệp tư nhân. Việc hạch toán kinh tế đối với các dịch vụ do các doanh nghiệp tư nhân sản xuất và cung cấp không phải dựa trên sự điều tiết của giá cả thị trường. Do không có giá thị trường để đánh giá những mặt hàng này, dịch vụ phải được đánh giá theo chi phí đầu vào làm ra chúng. Ở Mỹ, các doanh nghiệp nhà nước chủ yếu là các doanh nghiệp công ích, hoạt động không nhằm mục tiêu lợi nhuận. Số lượng các doanh nghiệp loại này không nhiều, nên các công ty tư nhân đảm nhận cung ứng phần lớn các dịch vụ cho xã hội. Ngoài các công cụ điều tiết vĩ mô để điều chỉnh hành vi của các doanh nghiệp tư nhân sản xuất và cung ứng dịch vụ như thuế, đơn đặt hàng, trợ giá..., Chính phủ Mỹ còn có chính sách mua dịch vụ của các hãng tư nhân để đáp ứng nhu cầu cho xã hội.

Mô hình đối tác công- tư: "Nhà nước và khu vực tư nhân cùng liên kết cung ứng tài chính và cung ứng dịch vụ công".

Theo mô hình này, cả Nhà nước và tư nhân đều có thể liên kết, hợp tác sản xuất, cung ứng dịch vụ cho xã hội. Cùng với sự khuyến khích khu vực tư đầu tư vào các lĩnh vực của nền kinh tế, Nhà nước cũng muốn có một số doanh nghiệp của mình như là một công cụ điều tiết trực tiếp việc sản xuất, cung ứng một số dịch vụ quan trọng mà Nhà nước thấy cần thiết. Mô hình này được tiến hành phổ biến ở New Zealand, Singapore... Trong nền kinh tế này thường xuất hiện các hình thức cung ứng chủ yếu sau:

Một là, hình thức "Nhà nước cung ứng tài chính và khu vực tư nhân tổ chức cung ứng dịch vụ công". Đây là hình thức được nhiều người gọi là mô hình hợp đồng giữa Nhà nước và các tổ chức tư nhân trong việc cung ứng dịch vụ công do Nhà nước tài trợ. Toàn bộ kinh phí đảm bảo phục vụ cho cung ứng đều được Nhà nước đảm nhận chi trả. Điều khác biệt ở đây là chủ thể trực tiếp tổ chức cung ứng

cho xã hội không phải là doanh nghiệp nhà nước mà là doanh nghiệp thuộc khu vực tư. Chi phí của Nhà nước vừa đảm bảo cho việc hoàn thành sản phẩm dịch vụ công, đồng thời đảm bảo cho doanh nghiệp có lãi để bù đắp và phát triển hoạt động cung ứng. Ví dụ, để làm một con đường theo nhu cầu xã hội và chủ trương của Nhà nước, Nhà nước có thể kêu gọi các doanh nghiệp tư nhân, tổ chức đấu thầu, đặt hàng và doanh nghiệp trúng thầu sẽ nhận kinh phí từ ngân sách nhà nước và tiến hành xây dựng con đường đó.

Hình thức này đặc biệt phát triển, phù hợp với các quốc gia có chủ trương phân định rõ ràng về chức năng của Nhà nước và chức năng của xã hội trong cung ứng dịch vụ công. Nhà nước không ôm đồm, đặc biệt trong xã hội đã có những doanh nghiệp thuộc khu vực tư có đủ năng lực đảm bảo tiến độ và chất lượng hoàn thành xây dựng con đường nói trên.

Hai là, hình thức "Khu vực tư nhân cung ứng tài chính và Nhà nước cung ứng dịch vụ công". Đây là hình thức được áp dụng để cung ứng những loại dịch vụ công thường gắn liền với đời sống dân sinh mà doanh nghiệp nhà nước có thể được nhân dân (người trực tiếp thụ hưởng) chọn (thông qua đấu thầu, đặt hàng...) trực tiếp đứng ra tổ chức cung ứng. Điều đáng chú ý là tài chính phục vụ cho việc tổ chức xây dựng cung ứng do người dân đảm nhiệm chi trả cho doanh nghiệp. Trên cơ sở số tài chính đó, doanh nghiệp sẽ tổ chức cung ứng. Hình thức này thường được vận dụng ở những địa bàn người thụ hưởng có mức sống thuận lợi, khá đồng đều và lĩnh vực hoạt động phù hợp. Ví dụ như ở một số địa bàn dân cư, người dân có thể bàn bạc, thoả thuận cùng thống nhất góp tài chính và kêu gọi một doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước doanh nghiệp nhà nước mà người dân tin tưởng đặt hàng hoặc tổ chức đấu thầu làm các con đường trong khu dân cư.

Ba là, hình thức "Nhà nước và khu vực tư nhân cùng đầu tư (góp) vốn cùng cung ứng dịch vụ công". Đây là hình thức cung ứng dịch vụ dựa trên nguyên tắc bình đẳng giữa các nhà đầu tư, trong đó có Nhà nước. Trong mối quan hệ này, Nhà nước đóng vai trò là một nhà đầu tư, thành viên hay cổ đông công ty. Các thành viên (cổ đông...) này cùng góp vốn, cùng hưởng lợi và chịu trách nhiệm về hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp mà mình tham gia.

Với tính chất là Nhà nước và khu vực tư nhân cùng đầu tư (góp) vốn cung ứng dịch vụ, thông thường, hệ quả của hình thức này là sự ra đời các hình thức hợp tác, liên kết kinh doanh giữa Nhà nước với các tổ chức thuộc khu vực tư nhân hoặc sự ra đời các công ty hoạt động trong lĩnh vực công mà trong đó, Nhà nước và các nhà đầu tư thuộc khu vực tư nhân là những cổ đông hoặc thành viên công ty... Hình thức này được thực hiện rộng rãi, khá thành công trên một số ngành, lĩnh vực của các quốc gia như: dịch vụ hàng không, điện thoại, vận tải biển, tài chính - ngân hàng... trong giai đoạn 1988 - 1994 ở New Zealand; dịch vụ y tế vào những năm 80 của thế kỷ XX ở Singapore.

Nhà nước chỉ thực hiện hoạt động cung cấp dịch vụ khi xã hội có nhu cầu nhưng không có ai cung cấp - Mô hình "lấp chỗ trống".

Cung ứng dịch vụ có đặc trưng rất cơ bản là khả năng tìm kiếm lợi nhuận rất khó khăn, nếu như không muốn nói là không có lợi nhuận, bởi những hoạt động này luôn có sự quản lý tương đối chặt chẽ của Nhà nước với tính chất là phục vụ, đảm bảo duy trì sự phát triển bình thường và ổn định của đời sống xã hội. Mục đích tối thượng, chủ yếu của nó là đảm bảo mức độ sinh hoạt tối thiểu cho cộng đồng xã hội, bảo vệ sự tồn vong của quốc gia, do vậy, mục tiêu thu lợi trong cung ứng dường như không đặt ra hoặc có đặt ra thì chỉ ở mức độ thấp, thứ yếu. Trong khi đó, bản chất và mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khi được thành lập là tìm kiếm lợi nhuận. Vĩ lẽ đó, doanh nghiệp của hầu hết các quốc gia, đặc biệt là của khu vực tư, thường không quan tâm đến các lĩnh vực hoạt động thuộc khu vực công mà sản phẩm làm ra cung ứng cho xã hội là dịch vụ kể cả/mặc dù pháp luật của quốc gia đó vẫn thừa nhận, cho phép hay khuyến khích các doanh nghiệp thuộc khu vực tư có quyền đầu tư, cung ứng. Hầu hết các hoạt động cung ứng dịch vụ của các nước luôn thiếu sự đầu tư của các doanh nghiệp thuộc khu vực tư, vì lý do khu vực này không thể làm hay không dám làm vì không có đủ vốn hoặc không có lợi nhuận hay lợi nhuận thấp. Vì lý do đó, Nhà nước với tư cách là một là tổ chức đặc biệt của quyền lực công - có đủ tư cách đại diện cho một quốc gia, đủ tài chính và trách nhiệm thực hiện chức năng, vai trò xã hội của mình - phải đứng ra cáng đáng, thực hiện vai trò, sứ mệnh để xã hội phát triển an toàn, bình

thường, tích cực, lành mạnh bằng cách thực hiện cung ứng dịch vụ thay thế các doanh nghiệp thuần túy khác.

Mô hình "lắp chỗ trống" được hình thành, phát triển và đề cập đến nhiều, đặc biệt ở các nước phát triển nền kinh tế thị trường xã hội như Đức, Pháp, Thụy Điển... Ở các quốc gia này, doanh nghiệp nhà nước có mặt chủ yếu để "lắp chỗ trống" trong sản xuất, cung ứng dịch vụ mà các doanh nghiệp tư nhân không làm vì các lý do trên.

Hoàn thiện mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ (công) được các đơn vị sự nghiệp công lập cung cấp.

Có nhiều mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ được cung cấp như trên đã nêu. Cần hoàn thiện phương pháp đánh giá chất lượng trên cơ sở áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001/2008/2015.

Các đơn vị sự nghiệp công lập cần xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tinh thần ISO 9001/2008/2015 như trên đã nêu và cam kết áp dụng hệ thống này để quản lý chất lượng đã công bố và hoàn thiện liên tục chất lượng dịch vụ cung cấp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân biệt ISO - công cụ quản lý chất lượng với các loại công cụ quản lý khác.
2. Chất lượng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ được xác định từ những yếu tố nào?
3. Làm thế nào để hoàn thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho công dân?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Khoa học và Công nghệ (2008), *TCVN ISO 9001 : 2008. Hệ thống quản lý chất lượng - các yêu cầu. Quality Management Systems - Requirement.*
2. Thủ tướng Chính phủ (2014), Quyết định số 19/2014/QĐ-TTg về việc *áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động của các cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống hành chính nhà nước.*
3. Bộ Khoa học và Công nghệ (2014), Thông tư số 26/2014/TT-BKHCN quy định chi tiết thi hành *Quyết định số 19/2014/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính*

phủ về việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động của các cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống hành chính nhà nước.

4. Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng (2009), *Bảng câu hỏi đánh giá hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn 9001:2008.*

5. Jairo Acuña-Alfaro (2011), *Cải cách hành chính trong cung ứng dịch vụ công vì mục tiêu phát triển con người: Đánh giá “đầu ra” của tiến trình cải cách*, Diễn đàn Đối tác Cải cách hành chính “Hướng tới cung ứng dịch vụ công có chất lượng”, Hà Nội.

6. Nguyễn Thành Công (2015), *Các mô hình đo lường chất lượng dịch vụ ngân hàng*, Tạp chí Phát triển & Hội nhập số 20 (30) - tháng 01-02/2015.

7. Đặng Đức Đạm (2006), *Một số vấn đề về đổi mới quản lý dịch vụ công ở Việt Nam*, Báo điện tử của Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương truy xuất ngày 25/2/2017.

8. Phạm Thị Hồng Điệp (2013), *Quản lý nhà nước đối với dịch vụ công - Kinh nghiệm quốc tế và hàm ý chính sách cho Việt Nam*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, Tập 29, Số 3 năm 2013.

9. Nguyễn Thị Mai Trang (2006), *Chất lượng dịch vụ, sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng siêu thị tại thành phố Hồ Chí Minh.*

10. UNDP Việt Nam (2009), *Cơ cấu tổ chức Chính phủ để cung ứng dịch vụ công tốt nhất: Trường hợp Việt Nam và một số kiến nghị đổi mới.*

PHẦN II

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

Chuyên đề 5

KỸ NĂNG XÂY DỰNG VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CÔNG TÁC CỦA ĐƠN VỊ

1. Tổng quan về kế hoạch công tác của đơn vị

a) Khái niệm và đặc điểm kế hoạch công tác của đơn vị

Khái niệm

Theo Đại từ điển Tiếng Việt do Nguyễn Như Ý làm Chủ biên (Nhà xuất bản Văn hóa - Thông tin, bản in năm 1998), kế hoạch được hiểu là: điều vạch ra với các mục tiêu và cách thức để đạt được trong thời gian nhất định.

Hoạt động của mỗi cá nhân, sự vận hành của xã hội v.v., ở một chừng mực nhất định, là một quá trình lập và thực hiện những kế hoạch kế tiếp nhau.

Sự tiến bộ của mỗi cá nhân, bước phát triển của xã hội v.v., ở một chừng mực nhất định, phụ thuộc vào chất lượng kế hoạch được vạch ra và hiệu quả thực hiện kế hoạch đó.

Trên thực tế, tồn tại nhiều loại kế hoạch khác nhau. Phân loại kế hoạch theo thời gian tổ chức thực hiện, có các loại: kế hoạch làm việc ngày, kế hoạch hoạt động tuần, kế hoạch hoạt động tháng, kế hoạch hoạt động quý, kế hoạch hoạt động 6 tháng, kế hoạch hoạt động năm, kế hoạch hoạt động 5 năm, v.v... Phân loại kế hoạch theo không gian tổ chức thực hiện, có các loại: kế hoạch hoạt động của một địa phương, một vùng, v.v... Phân loại kế hoạch theo tính chất, có các loại: kế hoạch chung mang tính định hướng, kế hoạch thực thi các hoạt động cụ thể, v.v...

Kế hoạch công tác của đơn vị trong các tổ chức công, trong tài liệu này, được hiểu là: kế hoạch được xây dựng, có sự phê duyệt bởi cấp có thẩm quyền, để xác định các mục tiêu, cách thức, điều kiện tổ chức hoạt động và các kết quả mà đơn vị cần đạt được trong một khoảng thời hạn nhất định.

Đặc điểm

- Những đặc điểm cơ bản của kế hoạch công tác của đơn vị:

Kế hoạch công tác của đơn vị phục vụ trực tiếp cho việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền mà đơn vị được giao. Trong điều kiện đơn vị thuộc khu vực công, kế hoạch công tác của đơn vị cần được xây dựng trên nguyên tắc đảm bảo việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền của đơn vị.

Kế hoạch công tác của đơn vị được xây dựng nhằm xác định những mục tiêu, cách thức tổ chức thực hiện và điều kiện tổ chức thực hiện các hoạt động mà đơn vị cần tiến hành để thực hiện kế hoạch chung của hệ thống - trong trường hợp này là của hệ thống chính trị cấp huyện.

Kế hoạch công tác của đơn vị cần được xây dựng trên cơ sở thực tế của các nguồn lực cơ bản cần huy động để thực hiện có kết quả tốt những mục tiêu mà kế hoạch đề ra.

- Phân biệt kế hoạch công tác và những loại hình kế hoạch khác của đơn vị:

Các đơn vị thuộc khu vực công, trong quá trình tồn tại và hoạt động cần lập và tổ chức thực hiện nhiều loại kế hoạch khác nhau, trong đó kế hoạch công tác là kế hoạch cơ bản, phục vụ trực tiếp cho việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị.

Trên cơ sở kế hoạch công tác của đơn vị, các loại hình kế hoạch cụ thể khác được lập và được triển khai để thực hiện các nội dung được đề ra trong kế hoạch công tác. Ví dụ: kế hoạch tổ chức triển khai từng hoạt động cụ thể thuộc chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị; kế hoạch tổ chức - nhân sự; kế hoạch tài chính, v.v.

b) Vai trò của của kế hoạch công tác đối với hoạt động của đơn vị

Vai trò của kế hoạch công tác trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

- Kế hoạch công tác có thể được lập ra để xác định các mục tiêu chiến lược, định hướng cho hoạt động của đơn vị trong một vài thập kỷ tương lai; kế hoạch công tác cũng có thể được lập ra để xác định những mục tiêu cụ thể với các kết quả cần đạt cụ thể và cách thức, nguồn lực và thực hiện trong ít ngày. Dù là kế hoạch

dài hạn hay kế hoạch ngắn hạn, dù được vạch ra để định hướng hành động cho cả thập kỷ hay chỉ để xác định hoạt động cho một tuần, kế hoạch công tác luôn cần được xây dựng để hiện thực hóa chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị.

- Chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của một đơn vị thuộc khu vực công cần được đảm bảo thực hiện. Việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị thuộc khu vực công là một nguyên tắc được luật pháp quy định và chỉ có thể trở thành hiện thực thông qua các hoạt động cụ thể. Kế hoạch công tác của đơn vị là bước đầu tiên, không thể không tiến hành, để hiện thực hóa chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền mà mỗi đơn vị thuộc khu vực công được giao.

- Chất lượng xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị trực tiếp tạo nên tính hiệu quả của đơn vị trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền mà đơn vị được giao.

Vai trò của kế hoạch công tác của đơn vị đối với hiệu quả hoạt động của lãnh đạo, nhân viên trong đơn vị.

- Kế hoạch công tác của đơn vị và hoạt động của lãnh đạo đơn vị.

Lãnh đạo đơn vị trực tiếp chỉ đạo việc xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị. Xét từ một khía cạnh nhất định, có thể nói: chất lượng xây dựng và hiệu quả thực hiện kế hoạch của đơn vị là một tiêu chí quan trọng hàng đầu, giúp xác định năng lực của người lãnh đạo đơn vị.

Kế hoạch công tác của đơn vị là cơ sở để lãnh đạo đơn vị chỉ đạo, điều hành hoạt động của đơn vị. Căn cứ vào kế hoạch công tác đã có, lãnh đạo đơn vị có cơ sở thực tế để tiến hành các công việc: phân công, giao việc; kiểm tra, đôn đốc; đánh giá, nghiệm thu v.v. việc thực thi và kết quả công việc của nhân viên trong đơn vị.

- Kế hoạch công tác của đơn vị và hoạt động của nhân viên trong đơn vị.

Nhân viên trong đơn vị lập kế hoạch công tác của mình trên cơ sở kế hoạch công tác của đơn vị. Ở một mức độ nhất định, kế hoạch công tác của đơn vị là cơ sở để nhân viên định hướng hành động, lập kế hoạch công tác cá nhân và tổ chức đời sống cá nhân của mình. Không nên coi nhẹ nội dung “tổ chức đời sống cá nhân” đang được đề cập tới. Bởi lẽ nhân viên, trên thực tế, có đời sống cá nhân. Hoạt động công vụ của mỗi cá nhân chỉ là một bộ phận trong toàn bộ hoạt động sống của cá nhân đó.

c) Yêu cầu đối với việc lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị

Thứ nhất, đảm bảo thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

Kế hoạch công tác của đơn vị (mở rộng hơn - mọi loại hình kế hoạch của các cơ quan, tổ chức thuộc khu vực công) được lập ra và tổ chức thực hiện trên nguyên tắc đảm bảo chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền được giao.

Việc tuân thủ yêu cầu này là một điều kiện rất quan trọng, giúp cho bộ máy tổ chức công hoạt động đúng chức phận, nhịp nhàng và hiệu quả.

Mọi hình thức né tránh hoặc vượt quá chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị khi lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác đều không ít thì nhiều, không lập tức thì trong tương lai sẽ đưa đến những hậu quả không mong muốn đối với chất lượng, hiệu quả công tác.

Thứ hai, đảm bảo thực hiện đúng chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật.

Yêu cầu về việc đảm bảo thực hiện đúng chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật là một yêu cầu rõ ràng không đặc biệt, không mới đối với việc lập và thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị (cũng như của mọi loại hình cơ quan, tổ chức thuộc khu vực công). Tuy nhiên, việc nhắc lại, nhấn mạnh yêu cầu này hướng tới mục tiêu: khẳng định sự tồn tại của nó và cảnh giác với những cách làm chủ quan vẫn xảy ra trong thực tế khi lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác.

Thứ ba, đảm bảo tính khả thi.

Kế hoạch nói chung và kế hoạch công tác của đơn vị nói riêng cần được đảm bảo tính khả thi. Diễn đạt theo một cách khác: kế hoạch công tác của đơn vị cần được xây dựng sao cho việc thực hiện nó tối đa nằm trong tầm kiểm soát, kết quả mà nó hướng tới có tối đa khả năng trở thành hiện thực.

Trong thực tế, việc thực hiện yêu cầu này không phải là một công việc dễ dàng. Công việc này càng không dễ dàng khi các đơn vị lập kế hoạch công tác của đơn vị phải căn cứ vào những chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật luôn có thể có những thay đổi, điều chỉnh. Công việc này sẽ càng thực sự khó khăn trong điều kiện năng lực lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác khu vực công Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế và kế hoạch của cấp dưới cần căn cứ vào kế hoạch của cấp trên trực tiếp.

Cũng cần lưu ý rằng: để đảm bảo tính khả thi của việc lập kế hoạch công tác, cần tránh những cách làm chủ quan, duy ý chí là những nhược điểm không nhỏ trong văn hóa lãnh đạo, quản lý ở nước ta.

Yêu cầu về tính khả thi phần nào sẽ có thể được thực hiện dễ dàng hơn với kỹ năng phân tích công việc trong quá trình lập kế hoạch được giới thiệu dưới đây.

Thứ tư, đảm bảo tính hiệu quả.

Kế hoạch công tác của đơn vị có thể được lập ra và tổ chức thực hiện đúng đường lối, chủ trương, chính sách, pháp luật; đúng chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền; đúng quy trình; được thực hiện tốt trong thực tế; v.v... mà vẫn không đạt hiệu quả nếu xét trên một góc độ nhất định. Có thể diễn đạt điều này đơn giản hơn: làm đúng, làm được, nhưng không có hiệu quả hoặc hiệu quả không tương xứng.

Thực tế đời sống có thể cung cấp cho chúng ta không ít những ví dụ sinh động về thực trạng không hoặc kém hiệu quả nêu trên.

Yêu cầu về tính hiệu quả giúp việc lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác được tiến hành một cách cẩn trọng hơn, với sự khuyến khích cho tinh thần sáng tạo.

2. Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị

a) Kỹ năng lập kế hoạch công tác của đơn vị

Dự thảo kế hoạch công tác của đơn vị.

- Xây dựng đề cương kế hoạch công tác của đơn vị:

Đề cương kế hoạch công tác của đơn vị được xây dựng trên cơ sở:

+ Chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị;

+ Chủ trương, định hướng và kế hoạch cấp trên trực tiếp giao cho đơn vị.

- Xác định các hoạt động chính yếu mà đơn vị cần tiến hành:

Phần công việc này nhằm cụ thể hóa chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị; cụ thể hóa chủ trương, định hướng và kế hoạch cấp trên trực tiếp giao cho đơn vị thành các hoạt động cụ thể trên cơ sở phân tích những việc cần làm, đưa ra các phương án hành động và lựa chọn các phương án tối ưu để hiện thực hóa.

Cần lưu ý rằng: chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị; chủ trương, định hướng và kế hoạch cấp trên trực tiếp giao cho đơn vị thời kỳ này có thể không

thay đổi so với thời kỳ trước, nhưng môi trường hoạt động đã và sẽ có khả năng có những biến động. Nếu điều này là hiện thực, thì phương án hành động dự kiến cũng cần có những thay đổi phù hợp để kế hoạch bám sát với thực tiễn và đảm bảo tính hiệu quả. Ngoài ra, những thay đổi về năng lực thực thi của đơn vị trong thời điểm lập kế hoạch và trong tương lai thực hiện kế hoạch cũng là những yếu tố cần được tính đến để có thể có những lựa chọn phương án hành động mới hoặc khác phù hợp hơn, hiệu quả hơn.

Tóm lại, việc xây dựng nội dung đề cương cho kế hoạch công tác của đơn vị cần được tiến hành cẩn trọng, với những bước tiến hành cụ thể là:

- + Phân tích các yếu tố tác động;
- + Xác định các hoạt động cụ thể, chính yếu cần và có thể tiến hành trên cơ sở lựa chọn phương án hành động khả thi nhất, nhiều khả năng đem lại hiệu quả cao nhất.

Sau khi đã xác định được các hoạt động cụ thể, chính yếu cần và có thể tiến hành, việc cần làm tiếp theo trong quá trình xây dựng đề cương kế hoạch công tác của đơn vị là: dự kiến các nguồn lực cần huy động cho việc thực hiện kế hoạch công tác. Về cơ bản các nguồn lực cần huy động cho việc thực hiện kế hoạch bao gồm:

- + Nguồn nhân lực: phụ trách, thực thi và phối hợp;
- + Nguồn lực vật chất: kinh phí và các phương tiện vật chất khác;
- + Thời gian: thời lượng và thời điểm thực hiện.

Những nguồn lực trên cần được tính toán một cách cẩn trọng, trên cơ sở thực tế về khả năng huy động.

- Soạn thảo kế hoạch (dự thảo): bản dự thảo kế hoạch (dự thảo) được xây dựng trên cơ sở kết quả của những phần việc nêu trên, với những yêu cầu cơ bản về thể thức của một văn bản hành chính nhà nước.

Tổ chức lấy ý kiến đóng góp từ các đối tượng có liên quan.

Kế hoạch công tác (dự thảo) của đơn vị sau khi được soạn thảo cần lấy ý kiến đóng góp từ các đối tượng có liên quan. Các đối tượng có liên quan bao gồm:

- Những bộ phận và cá nhân trong đơn vị trực tiếp chịu trách nhiệm thực hiện kế hoạch;

- Những bộ phận và cá nhân trong đơn vị có trách nhiệm phối hợp thực hiện kế hoạch;

- Cơ quan cấp trên trực tiếp;

- Những đơn vị ngang cấp có liên quan.

- V.v...

Lưu ý rằng: việc tổ chức lấy ý kiến đóng góp cho kế hoạch (dự thảo) cần được tiến hành nghiêm cẩn, tránh cách làm hình thức. Công việc này là một bước trong quy trình xây dựng kế hoạch, vừa đảm bảo tính dân chủ, công khai, minh bạch trong quản lý, điều hành đơn vị, vừa có ý nghĩa thiết thực đối với chất lượng kế hoạch hoạt động. Tiến hành hiệu quả bước lấy ý kiến đóng góp cho kế hoạch (dự thảo) sẽ tránh được những sai sót chủ quan khi xây dựng dự thảo kế hoạch, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch trong tương lai.

Cũng cần lưu ý thêm đến thời lượng cần thiết cho bước lấy ý kiến đóng góp. Cần tính toán một khoảng thời gian đủ để các bên liên quan đóng góp ý kiến cho kế hoạch (dự thảo), tránh cách làm vội vàng, ảnh hưởng đến chất lượng ý kiến của các đối tượng có liên quan.

Tổng hợp các ý kiến đóng góp, sử dụng để hoàn thiện bản thảo kế hoạch.

Sau khi thu nhận đầy đủ ý kiến đóng góp cho kế hoạch (dự thảo) của các bên liên quan, bộ phận soạn thảo cần tổ chức nghiên cứu; trong trường hợp cần thiết, trao đổi lại để thống nhất ý kiến.

Mọi ý kiến đóng góp đều cần được nghiên cứu và những ý kiến xây dựng, có giá trị cần được sử dụng để hoàn thiện kế hoạch (dự thảo).

Ban hành kế hoạch công tác.

Hoàn thiện dự thảo, kế hoạch công tác được xây dựng hoàn chỉnh về nội dung và được trình bày theo đúng các yêu cầu về thể thức của một văn bản quản lý nhà nước.

Thủ tục ban hành kế hoạch công tác của đơn vị cần được thực hiện theo đúng những nguyên tắc đối với việc ban hành một văn bản trong hệ thống văn bản hành chính nhà nước.

b) Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị

Tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị là một quá trình gồm nhiều bước, cần được tiến hành để hiện thực hóa kế hoạch, hướng tới mục tiêu đã định, đảm bảo thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị.

Lập kế hoạch triển khai các hoạt động.

Sau khi kế hoạch công tác của đơn vị được ban hành, nội dung của loại kế hoạch này cần được cụ thể hóa thành những kế hoạch hoạt động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhóm hoặc cá nhân có trách nhiệm thực thi.

Khác với kế hoạch công tác của đơn vị (kế hoạch chung, xác định mục tiêu cơ bản và những hoạt động cần tiến hành trong một khoảng thời gian dài, thường là một hoặc nhiều năm), kế hoạch triển khai các hoạt động cần được xây dựng một cách cụ thể và là cơ sở để lãnh đạo đơn vị điều hành công việc, nhân viên thực thi công việc trong thực tế.

Để xây dựng được kế hoạch triển khai một hoạt động cụ thể của kế hoạch công tác của đơn vị, cần tiến hành các nội dung dưới đây:

- Xác định tên gọi của kế hoạch:

Kế hoạch triển khai cần được xác định tên gọi một cách cụ thể, ngắn gọn, chính xác, dễ hiểu, dễ nhớ. Một tên gọi kế hoạch triển khai hoạt động đảm bảo những yêu cầu vừa nêu sẽ tạo điều kiện cần thiết, thuận lợi cho việc chỉ đạo, điều hành, thực thi, phối hợp... trong thực tế.

Để thuận lợi khi xác định tên gọi cho kế hoạch triển khai, cần đặt ra và trả lời câu hỏi: Việc (hoạt động/đầu việc) cần làm được gọi tên chính xác là việc gì?

- Xác định mục đích cụ thể của kế hoạch:

Kế hoạch thực thi cần hướng đến một mục đích cụ thể. Ngoài mục tiêu chung là góp phần thực hiện kế hoạch công tác của cơ quan, kế hoạch thực thi được xây dựng phục vụ trực tiếp cho một hoạt động cụ thể, vì vậy mục đích của kế hoạch hoạt động cần cụ thể, dễ hình dung, dễ nắm bắt và có giá trị định hướng cho toàn bộ các bước triển khai thực hiện.

Mục đích của kế hoạch triển khai, trong trường hợp này, được hiểu là: giá trị tích cực mà hoạt động hướng tới trong suốt quá trình tổ chức thực thi. Điều này có

nghĩa là: mục đích của kế hoạch là giá trị tích cực được tạo ra cùng với kết quả cụ thể mà hoạt động cần đạt được.

Việc nhấn mạnh đến mục đích của kế hoạch, trong trường hợp này, nhằm hạn chế lối tư duy chủ quan và cách thức hành động chủ quan, luôn quan tâm để đạt tới kết quả hình thức mà bỏ quên giá trị thực tế của hoạt động.

Để thuận lợi cho việc xác định mục đích cho kế hoạch thực thi, cần đặt ra và trả lời chính xác câu hỏi: Điều gì cần hướng tới khi tiến hoạt động và cần đạt được cùng với kết quả ?

- Xác định các đầu việc cơ bản cần tiến hành:

Mỗi hoạt động trong kế hoạch công tác của đơn vị khi được triển khai trên thực tế thường bao gồm nhiều việc (đầu việc) cụ thể. Thực thi một hoạt động của kế hoạch công tác của đơn vị đồng nghĩa với việc tiến hành trong thực tế một số việc (đầu việc) cụ thể.

Trên thực tế, không ít các hoạt động thuộc chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của các đơn vị khu vực công đã được xác định sẵn quy trình thực hiện, nhưng cũng tồn tại một số lượng đáng kể các hoạt động không sẵn có quy trình bắt buộc. Ngoài ra, thực hiện “đúng quy trình” chỉ là yêu cầu tối thiểu mang tính thủ tục, bởi chất lượng và hiệu quả công việc chủ yếu phụ thuộc vào cách thức tổ chức, chất lượng tổ chức thực thi công việc với một định hướng mục tiêu tích cực và sáng rõ.

Để xác định đúng và đủ những việc (đầu việc) cần tiến hành trong suốt quá trình thực thi một hoạt động, cần căn cứ vào:

- + Nội dung hoạt động cần tiến hành;
- + Quy trình mang tính nguyên tắc (nếu có);
- + Mục đích cụ thể của hoạt động (được xác định theo cách thức được nêu trên đây).

Cần lưu ý thêm rằng:

- + Một hoạt động cụ thể có thể hướng tới những mục đích khác nhau, tùy vào điều kiện, hoàn cảnh thực tế và sự lựa chọn ưu tiên của người có thẩm quyền ban hành kế hoạch;

+ Cùng một hoạt động, nếu xác định mục đích khác nhau thì những việc (đầu việc) cần làm để hoàn thành hoạt động đó cũng sẽ khác nhau.

Để thuận lợi khi xác định việc (đầu việc) cho một hoạt động cần tiến hành, cần đặt ra và tìm câu trả lời cho câu hỏi: Cần tiến hành *lần lượt* những việc (đầu việc) cụ thể nào để hiện thực hóa hoạt động và đạt được *mục đích* đã xác định?

- Xác định các nguồn lực cần huy động và sử dụng:

Mọi việc (đầu việc) muốn được tiến hành trong thực tế đều cần huy động và sử dụng những nguồn lực nhất định. Khả năng huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực có ý nghĩa quyết định đến kết quả công việc. Việc tính toán các nguồn lực cần thiết cho mỗi việc (đầu việc) là hết sức cần thiết trong quá trình xây dựng kế hoạch thực thi.

Về cơ bản, những nguồn lực dưới đây cần được tính toán, dự trù cho việc thực thi kế hoạch:

+ Nguồn nhân lực: đối tượng chỉ đạo, đối tượng trực tiếp thực thi, đối tượng phối hợp thực thi;

+ Nguồn lực tài chính và các phương tiện vật chất;

+ Thời gian: thời lượng và thời điểm bắt đầu, kết thúc mỗi đầu việc.

Trong thực tế, chỉ cần một trong ba nguồn lực nêu trên thiếu vắng, thì công việc sẽ không thể được tiến hành. Trong trường hợp các nguồn lực không được huy động đầy đủ, đúng lúc v.v., tiến độ và chất lượng công việc chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực.

Cũng cần lưu ý thêm rằng: việc tính toán cụ thể các nguồn lực sẽ giúp cho kế hoạch được xây dựng mang tính khả thi cao. Trong nhiều trường hợp, khi xem xét các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện kế hoạch, người ta có thể sẽ có những điều chỉnh thích hợp cho toàn bộ kế hoạch thực thi.

Những câu hỏi cần được trả lời để xác định cụ thể các nguồn lực cần huy động để sử dụng cho thực thi kế hoạch là:

+ Ai chịu trách nhiệm chỉ đạo trực tiếp? Ai (những ai) chịu trách nhiệm thực thi trực tiếp? Ai (những ai) chịu trách nhiệm phối hợp thực thi?

+ Cần bao nhiêu kinh phí và từ nguồn nào để thực thi kế hoạch?

+ Cần bao nhiêu thời gian để thực thi kế hoạch? Thời điểm bắt đầu và kết thúc mỗi đầu việc cụ thể?

- Xác định kết quả đầu ra của việc thực hiện kế hoạch:

Xác định rõ ràng và cụ thể kết quả đầu ra cho mỗi đầu việc trong quá trình thực thi kế hoạch là việc làm cần thiết. Kết quả đầu ra với tên gọi chính xác sẽ giúp cho các đối tượng chỉ đạo, thực thi, phối hợp thực thi hình dung rõ ràng và cụ thể về công việc cần tiến hành để có được kết quả cụ thể đó. Kế hoạch thực thi thiếu vắng kết quả đầu ra cụ thể sẽ trở nên mơ hồ, thậm chí không thể kiểm soát.

Để xác định cụ thể kết quả đầu ra cho mỗi đầu việc, cần đặt ra và trả lời đúng câu hỏi: Cái cần được làm ra có tên gọi chính xác là cái gì?

- Xác định tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch:

Sau khi đã xác định được rõ ràng kết quả đầu ra của mỗi đầu việc, cần xác định những tiêu chuẩn để đánh giá kết quả này.

Tiêu chuẩn đánh giá kết quả đầu ra của mỗi đầu việc là cơ sở để đánh giá quá trình thực thi hoạt động.

Câu hỏi cần đặt ra và trả lời giúp cho việc xác định các tiêu chuẩn đánh giá là: Kết quả đầu ra được công nhận là kết quả cần đạt, nếu thỏa mãn được được những tiêu chuẩn cụ thể nào?

Phân công việc thực hiện kế hoạch.

- Yêu cầu đối với việc phân công thực hiện kế hoạch:

Để triển khai thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị, kế hoạch thực thi các hoạt động cụ thể được xây dựng và là cơ sở để lãnh đạo đơn vị tiến hành phân công, giao việc.

Nội dung phân công thực hiện kế hoạch được khai thác từ kế hoạch thực thi đã có. Những nội dung cơ bản cần được lãnh đạo đơn vị truyền đạt và thảo luận để thống nhất với các đối tượng thực thi:

+ Đối tượng thực thi (phân công cho ai).

+ Công việc cần tiến hành (làm việc gì).

+ Mục đích hướng tới (để làm gì).

+ Điều kiện nguồn lực được đảm bảo để tiến hành (Ai hỗ trợ, được sử dụng bao nhiêu kinh phí và các phương tiện cần thiết khác, thời lượng và thời điểm bắt đầu và kết thúc công việc được giao).

+ Sản phẩm cần hoàn thành và tiêu chuẩn đánh giá công việc (Cái cần được làm ra và tiêu chuẩn để đánh giá).

- Các hình thức phân công:

Về lý thuyết, có hai hình thức phân công giao việc cơ bản thường được áp dụng khi tổ chức thực thi các hoạt động cụ thể trong kế hoạch công tác của đơn vị.

+ Phân công bằng văn bản:

Hình thức phân công, giao việc này được tiến hành thông qua “phiếu giao việc”, với nội dung cơ bản như sau:

Tên Đơn Vị

PHIẾU GIAO VIỆC

- Tên công việc:...

- Được giao cho: ... (họ, tên, chức danh người nhận việc)

- Nội dung công việc:...

- Mục đích công việc:...

- Nguồn lực được sử dụng: (nhân lực hỗ trợ, nguồn lực vật chất, thời gian)

- Sản phẩm của công việc:

- Tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc:

- Chế độ báo cáo:

Ngày ... tháng ... năm ...

NGƯỜI GIAO VIỆC

(Chức danh, chữ ký).

+ Phân công trực tiếp:

Là hình thức phân công, giao việc thông qua giao tiếp trực tiếp giữa người giao việc và đối tượng thực thi công việc. Với hình thức này, lãnh đạo đơn vị trực tiếp truyền đạt những nội dung liên quan đến việc cần làm cho nhân viên thuộc quyền. Phân công theo hình thức này cũng bao gồm những nội dung như trong Phiếu giao việc nêu trên.

Phân công trực tiếp, có một ưu điểm nổi trội so với phân công bằng văn bản: tạo ra điều kiện thuận lợi cho sự trao đổi, thống nhất về công việc giữa người giao việc (lãnh đạo) và người nhận việc (nhân viên). Bằng hình thức phân công này, với khả năng giao tiếp của người giao việc thông qua việc chủ động tạo ra và tiếp nhận ý kiến phản hồi của người nhận việc, những khó khăn trong việc tiếp nhận ý kiến chỉ đạo cùng những khó khăn được dự báo trong quá trình thực thi công việc có thể được phát hiện, tháo gỡ ngay từ khi công việc được giao.

Lưu ý: trong một môi trường công vụ có tính chuyên nghiệp chưa thực sự cao, việc áp dụng các hình thức giao việc nêu trên một cách bài bản là không dễ dàng.

Để khắc phục những sự hiểu lầm, nhớ nhầm và nhiều khiếm khuyết khác thường xảy ra trong quá trình phân công và nhận việc, làm ảnh hưởng đến tiến độ, chất lượng, hiệu quả của công việc, lãnh đạo các đơn vị nên chú ý đến việc áp dụng những cách thức tương chừng như máy móc được giới thiệu ở phần trên.

Để tăng cường tính hiệu quả của hoạt động phân công, giao việc, lãnh đạo các đơn vị khi tiến hành hoạt động này cũng có thể kết hợp cả hai cách: phân công trực tiếp phối hợp với phân công bằng phiếu giao việc.

Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện kế hoạch.

Kiểm tra, đôn đốc là một bước quan trọng trong chu trình quản lý, điều hành công việc nói chung. Hoạt động kiểm tra, đôn đốc của lãnh đạo đơn vị đối với việc thực thi kế hoạch công tác của đơn vị có một ý nghĩa thiết thực, đảm bảo cho công việc được tiến hành một cách hiệu quả và đạt tới mục đích đã định trong kế hoạch.

- Yêu cầu đối với việc kiểm tra, đôn đốc thực hiện kế hoạch:

Ngoài những yêu cầu chung, như: tính khoa học, sự khách quan trong quá trình kiểm tra, đôn đốc; để hoạt động này được tiến hành hiệu quả trên thực tế, cần lưu ý đến những yêu cầu cơ bản dưới đây:

- + Kiểm tra đúng việc (kiểm tra cái gì?);
- + Kiểm tra đúng người (kiểm tra ai?): cần phân biệt rõ các đối tượng *trực tiếp thực thi* và *phối hợp thực thi*;
- + Kiểm tra đúng thời điểm: (kiểm tra lúc nào?);
- + Kiểm tra đúng cách: (kiểm tra bằng cách nào, với sự hỗ trợ của ai, bằng phương tiện gì?);
- Cách thức tiến hành kiểm tra việc thực hiện kế hoạch:

Một kế hoạch thực thi hoạt động được xây dựng tốt sẽ tạo điều kiện dễ dàng cho việc kiểm tra, đôn đốc. Nội dung một kế hoạch thực thi được xây dựng theo phương cách trên đây cung cấp đầy đủ những thông tin quan trọng, cơ bản, cần thiết nhất cho lãnh đạo đơn vị khi tiến hành kiểm tra, đôn đốc quá trình thực hiện. Những câu hỏi chính yếu cần được nêu ra và trả lời trước khi tiến hành kiểm tra, đôn đốc đều có thể tìm thấy trong nội dung kế hoạch đã được soạn thảo theo cách thức nêu trên. Ví dụ: kiểm tra ai? kiểm tra nội dung gì? thời điểm kiểm tra?... Ngoài ra, những nội dung về kết quả cần đạt và tiêu chuẩn đánh giá công việc được nêu trong kế hoạch thực thi cũng là những thông tin mang tính công cụ, phục vụ trực tiếp cho hoạt động kiểm tra, đôn đốc.

Một số vấn đề cơ bản mà lãnh đạo các đơn vị cần lưu ý thêm, là:

- + Luôn bám sát kế hoạch thực thi để thực hiện kiểm tra, đôn đốc;
- + Tiến hành kiểm tra, đôn đốc đúng thời điểm cần thiết;
- + Lựa chọn phương pháp thích hợp và sử dụng hiệu quả các tiêu chuẩn đánh giá đã có để thực hiện việc đánh giá;
- + Kết thúc quá trình đánh giá, cần có những ý kiến khách quan, chính xác nhằm khẳng định những mặt tích cực (nếu có), chỉ rõ những hạn chế (nếu có) và đưa ra những yêu cầu cụ thể cho những đầu việc tiếp theo của quá trình thực thi kế hoạch.

Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch.

Đánh giá việc thực hiện kế hoạch công tác là bước sau cùng của một chu trình quản lý. Mọi kế hoạch công tác của đơn vị đều cần được đánh giá sau khi thời hạn của kế hoạch kết thúc và khép lại các hoạt động thuộc nội dung kế hoạch.

Việc đánh giá nói chung luôn hướng tới những mục đích cơ bản, như:

- + Xem xét mức độ hoàn thành những nội dung của kế hoạch;
 - + Xác định những điểm tích cực (nếu có) của toàn bộ quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch;
 - + Xác định những điểm hạn chế (nếu có) của toàn bộ quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch;
 - + Xác định những nhân tố góp phần tạo nên điểm tích cực và những nguyên nhân của những tồn tại tiêu cực (nếu có);
 - + Rút ra những bài học cần thiết cho một chu trình quản lý mới với một kế hoạch công tác tiếp theo trên tất cả các mặt: về xây dựng kế hoạch công tác, về công tác chỉ đạo, điều hành, về hoạt động thực thi, v.v...
- Yêu cầu đối với việc đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch:
- + Hoạt động đánh giá nói chung đòi hỏi tính khoa học trong phương pháp tiến hành và sự khách quan tối đa trong việc đưa ra các nhận định đánh giá;
 - + Thời điểm đánh giá kế hoạch công tác không nên cách quá xa thời điểm kết thúc kế hoạch công tác.
- Cách thức đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch:
- Việc đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị có thể được tiến hành theo những cách thức khác nhau. Tuy nhiên, nếu việc lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch được tiến hành theo những phương cách nêu trên thì quá trình đánh giá sẽ có những thuận lợi nhất định và cần được thực hiện theo những bước cơ bản dưới đây:
- + Tổng hợp kết quả đánh giá của các kế hoạch thực thi hoạt động (đã có);
 - + Xây dựng báo cáo đánh giá (dự thảo) trên cơ sở tổng hợp kết quả đánh giá việc thực hiện các kế hoạch hoạt động (đã có);
 - + Lấy ý kiến của các bên liên quan đóng góp cho bản dự thảo báo cáo đánh giá (các đối tượng này cũng đồng thời là các đối tượng đã đóng góp ý kiến cho dự thảo kế hoạch công tác);
 - + Tổng hợp ý kiến đóng góp và hoàn thiện báo cáo đánh giá;
 - + Trong điều kiện có thể, tổ chức hội nghị đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch công tác để có thêm điều kiện phát huy dân chủ trong hoạt động đánh giá và thông qua báo cáo đánh giá chính thức;

+ Sử dụng báo cáo đánh giá, nhằm tăng cường nhận thức của các đối tượng có liên quan về hoạt động và kết quả hoạt động của đơn vị. Sử dụng báo cáo đánh giá làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch công tác tiếp theo.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP KỸ NĂNG

1. Câu hỏi thảo luận

a) Hãy nêu sự khác biệt giữa kế hoạch nói chung và kế hoạch công tác của đơn vị.

b) Từ thực tiễn lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị, hãy nêu những nguyên nhân có thể ảnh hưởng tiêu cực đến các hoạt động này.

2. Bài tập kỹ năng

a) Bài tập kỹ năng lập kế hoạch công tác của đơn vị.

Hãy phân tích chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị nơi anh (chị) đang công tác, từ đó xác định những nội dung hoạt động chính yếu cần đưa vào kế hoạch công tác hằng năm của đơn vị.

b) Bài tập kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị.

Hãy lựa chọn một hoạt động cụ thể trong kế hoạch công tác của đơn vị nơi anh (chị) đang công tác và xây dựng dự thảo kế hoạch thực thi theo biểu mẫu dưới đây.

BẢN DỰ THẢO KẾ HOẠCH THỰC THI				
Tên hoạt động:				
MỤC TIÊU	VIỆC (đầu việc)	NGUỒN LỰC	SẢN PHẨM ĐẦU RA	TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ
	1.	- Nhân lực: - Vật lực: - Thời gian:		
	2.	- Nhân lực: - Vật lực: - Thời gian:		
		

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. James H. Donnelly, JR. James L. Gibson, John M. Ivancevich (2001), *Quản trị học căn bản*, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. John C. Maxwell (2013), *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Thâm (2002), *Kỹ thuật tổ chức công sở*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Đoàn Trọng Truyền (Chủ biên) (1997), *Hành chính học đại cương*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Bùi Thế Vĩnh (Chủ biên) (1998), *Thiết kế tổ chức các cơ quan hành chính nhà nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

Chuyên đề 6

KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

1. Động lực làm việc và tạo động lực làm việc

a) Động lực làm việc

Động lực là thuật ngữ có nhiều cách tiếp cận và cách hiểu khác nhau^[1]. Thuật ngữ động lực trong tiếng Anh là *motivation* có nguồn gốc từ tiếng Latinh *motus*, một dạng của động từ *movere* với nghĩa là chuyển động, thúc đẩy, ảnh hưởng, phần chấn. Theo nghĩa đó, động lực được hiểu là sự thúc đẩy một người hành động. Theo Guay, F và các cộng sự (2010) thì “Động lực là lý do để thực hiện hành vi”^[2] hay theo cách hiểu của Broussard, S.C và các cộng sự (2004) “Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó”^[3].

Trong tác phẩm “Động lực: các lý thuyết mới, nghiên cứu và thực tiễn” viết năm 1982^[4], Mitchell khẳng định động lực làm việc có thể hiểu là những lực đẩy bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến sự lựa chọn và mong muốn thực hiện một hành vi và một hành động nào đó. Do đó, nghiên cứu về động lực sẽ giúp chúng ta phân tích, dự đoán và lý giải được cái gì thực sự thúc đẩy con người lựa chọn hành vi này, hành động này chứ không phải hành vi, hành động khác.

Trong các tài liệu được xuất bản tại Việt Nam, động lực cũng được tiếp cận từ nhiều góc độ. Từ góc độ tâm lý học, động lực được hiểu là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện

¹ Năm 1981, trong bài viết của mình “Danh mục khái niệm về động lực và các gợi ý để có thể định nghĩa thống nhất về động lực - A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition” Kleinginna Paul R. Jr và Kleinginna Anne M liệt kê có tới 140 khái niệm khác nhau về động lực.

² Guay, F et al., (2010) Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology* (Những động cơ thúc đẩy, xác định và kiểm soát đối với các môn học ở các trường tiểu học. *Tạp chí Anh về Tâm lý Giáo dục*), 80(4), 711–735.

³ Broussard, S.C and Garrison, M.E.B (2004), The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal* (Mối quan hệ giữa động lực trên lớp và kết quả học tập của học sinh tiểu học. *Tạp chí nghiên cứu Gia đình và khoa học tiêu dùng*), 33(2), 106–120.

⁴ Mitchell, Terence R. (1982). *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice*, *The Academy of Management Review* (Động lực làm việc: Định hướng mới cho Lý thuyết, Nghiên cứu và Thực hành, *Tạp chí Học viện Quản lý*), Vol. 7, No. 1, pp.80-88.

bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể và xác định tính xu hướng của nó^[5].

Từ góc độ quản lý nguồn nhân lực, động lực làm việc chính là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân nhằm phát huy và hướng các nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức^[6]. Nhờ có động lực làm việc mà người lao động trong tổ chức có được nỗ lực, sự cam kết và sáng tạo trong công việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Động lực làm việc không đồng nghĩa với sự hài lòng về công việc. Một cá nhân có thể hài lòng với công việc của mình (hài lòng về điều kiện làm việc, công việc ổn định) nhưng đồng thời có rất ít động lực để làm việc. Chính vì vậy khi nghiên cứu về động lực cần phải lưu ý để tìm ra những yếu tố nào thực sự thúc đẩy người lao động làm việc.

Như vậy, động lực làm việc là sự thúc đẩy con người làm việc hăng say, giúp cho họ phát huy được sức mạnh tiềm tàng bên trong và do đó họ có thể vượt qua được những thách thức, khó khăn để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Một người có động lực làm việc là khi người đó bắt tay vào làm việc mà không cần có một sự ép buộc, khi đó, họ có thể làm được nhiều hơn điều mà tổ chức mong chờ ở họ. Một người có động lực là người làm việc tích cực, duy trì nhịp độ làm việc tích cực và có hành vi tự định hướng vào các mục tiêu quan trọng. Động lực luôn kèm theo sự nỗ lực, kiên trì và mục đích^[7].

b) Vai trò của động lực làm việc đối với người lao động và tổ chức

- *Đối với người lao động:*

Động lực làm việc nảy sinh từ nhu cầu, mục tiêu của cá nhân và các yếu tố từ chính công việc, người lãnh đạo... Do vậy khi người lao động có động lực làm việc sẽ giúp bản thân thỏa mãn nhu cầu, có mục đích định hướng và kiên trì trong theo đuổi mục tiêu.

⁵ Vũ Dũng (2008), *Từ điển Tâm lý học*, Nxb Từ điển Bách khoa, Hà Nội, tr 4

⁶ Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực* - trường Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, tr 134.

⁷ Frederick F Reichheld (1993), *Loyalty - Based Managemnet* (Quản lý dựa trên lòng trung thành), Harvard Bussiness Review.

Người lao động có động lực làm việc sẽ nảy sinh hứng thú, sự đam mê, sáng tạo với công việc. Có động lực làm việc, người lao động sẽ hài lòng với công việc và có ý thức tự phát triển và hoàn thiện bản thân; có cơ hội để thành công trong công việc và cuộc sống.

Người lao động có động lực làm việc sẽ giúp cho bản thân luôn tự đổi mới, hoàn thiện và thích ứng với những thay đổi của tổ chức. Qua đó, bản thân họ sẽ gắn bó hơn với công việc và tổ chức của mình với tư cách là một thành viên; tạo nên hiệu quả trong lao động của cá nhân. Đồng thời góp phần tích cực tạo nên hiệu quả hoạt động chung của tổ chức.

- Đối với tổ chức:

Người lao động có động lực làm việc sẽ giúp đơn vị đạt được mục tiêu với hiệu quả cao nhất: bất cứ tổ chức nào cũng phải có đủ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu trong đó yếu tố con người là quan trọng nhất. Khi người lao động trong tổ chức có động lực làm việc họ sẽ cống hiến hết mình cho công việc, biết cách sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác mà đơn vị mình có nhằm đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu đơn vị.

Đem lại sự sáng tạo, đổi mới trong đơn vị: người lao động khi có động lực làm việc sẽ cảm thấy thoải mái và say mê trong công việc, phát huy tính sáng tạo, đổi mới, có cơ hội để thể hiện bản thân. Họ không những giúp tổ chức thích ứng được với những thay đổi mà còn chủ động tạo ra những thay đổi; vừa giúp đơn vị, tổ chức phát triển, vừa tạo ra bản sắc văn hóa riêng.

Giảm thiểu những vấn đề có tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của đơn vị: người lao động có động lực làm việc cao sẽ gắn kết với đơn vị, tổ chức hơn; sáng tạo hơn trong hoạt động, tạo bầu không khí làm việc thân thiện hơn... Do đó sẽ hạn chế những vấn đề tiêu cực như vi phạm kỷ luật, vi phạm đạo đức, chảy máu chất xám... ảnh hưởng đến thành công của đơn vị, tổ chức. Chính vì vậy, người lao động có động lực làm việc được coi là tài sản quý giá nhất của bất cứ đơn vị nào.

c) Tạo động lực làm việc

Tạo động lực làm việc cho người lao động được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản lý áp dụng đối với các cá nhân trong tổ chức nhằm tạo ra động lực làm

việc cho họ. Với cách hiểu đã trình bày ở trên về động lực, thì tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động trong thực thi công việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức đề ra.

Các biện pháp tạo động lực làm việc chủ yếu:

- Thông qua hệ thống đòn bẩy kích thích vật chất;
- Thông qua công việc;
- Tạo môi trường làm việc.

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Động lực làm việc của người lao động gắn liền với các yếu tố thuộc chính bản thân họ và các yếu tố do môi trường sống, môi trường làm việc của họ tạo ra. Do vậy, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự tác động bởi nhiều yếu tố như: bản thân người lao động, các yếu tố thuộc môi trường làm việc và một số yếu tố bên ngoài khác.

a) Những yếu tố bên trong cá nhân

- *Xu hướng cá nhân*: thuộc tính của nhân cách, là tổng hòa các động cơ ổn định định hướng hoạt động của cá nhân và quy định sự lựa chọn các thái độ của con người.

Xu hướng cá nhân tồn tại lâu dài ở một người, thậm chí suốt cuộc đời. Tuy nhiên, xu hướng vẫn có thể thay đổi hay điều chỉnh. Điều này tùy thuộc vào trình độ phát triển của mỗi cá nhân.

Xu hướng đóng vai trò chỉ đạo, định hướng toàn bộ hoạt động của con người. Đồng thời vừa động viên, vừa kích thích con người hoạt động.

Dựa trên động cơ chiếm ưu thế người ta chia xu hướng ra làm ba loại^[8]:

- Xu hướng cá nhân (xu hướng ích kỷ): dựa trên động cơ cá nhân chiếm ưu thế.

⁸ Lê Thị Bùng (Chủ biên) - Các thuộc tính tâm lý điển hình của nhân cách - NXB. Đại học Sư phạm, Hà nội, 2007

- Xu hướng tập thể (xu hướng xã hội): được hình thành trên cơ sở động cơ vì tập thể mà tính vị tha chiếm ưu thế.

- Xu hướng công việc được nảy sinh trên cơ sở động cơ chính là hoạt động nghề nghiệp.

Xu hướng cá nhân biểu hiện ở nhu cầu, hứng thú, lý tưởng, thế giới quan, niềm tin. Mỗi biểu hiện sẽ có những đặc điểm riêng tạo nên tính riêng biệt, độc đáo trong xu hướng cá nhân.

- *Tính cách cá nhân:*

Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với cả xã hội nói chung. Như vậy tính cách không phải là do di truyền mà nó chính là hiệu quả tác động của sự giáo dục, rèn luyện của bản thân và sự tác động gián tiếp của môi trường mà người đó sống và làm việc.

Tính cách con người cũng là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi hay ứng xử của người nào đó. Ví dụ, khi gặp khó khăn hay trở ngại trong công việc thì người có tính độc lập và dám chịu trách nhiệm sẽ xem đó là một động lực để quyết tâm làm việc tốt hơn còn nếu là người không dám đối diện với trách nhiệm, sống phụ thuộc vào người khác thì họ sẽ run sợ trước sự khó khăn và họ có thể sẽ bỏ dở chừng công việc hoặc đi tìm một người dám đứng ra chịu trách nhiệm giúp họ.

- *Năng lực:*

Năng lực là khả năng hoàn thành có kết quả một hoạt động nào đó. Trong một hoạt động, nhiều người đạt kết quả nhất định ở mức hoàn thành nhiệm vụ được gọi là người có năng lực. Năng lực này là kết quả hoạt động tìm tòi khám phá, tích lũy về kiến thức, tri thức... của loài người ở lĩnh vực hoạt động đó. Năng lực cá nhân được tạo thành bởi: kiến thức, kỹ năng, thái độ của cá nhân trong công việc.

Nhân tố này cũng tác động đến hai mặt của động lực làm việc. Nó có thể làm gia tăng hoặc làm giảm đi động lực làm việc của mỗi cá nhân trong tổ chức. Nếu năng lực của nhân viên cao hơn nhiều so với đòi hỏi công việc họ nắm giữ sẽ dẫn tới việc nhân viên nhanh chóng rơi vào trạng thái nhàm chán và thiếu động lực

làm việc. Tình trạng này cũng xảy ra tương tự như khi năng lực của nhân viên thấp hơn yêu cầu của công việc. Vì thiếu kiến thức và kỹ năng cần thiết nên họ thường xuyên gặp khó khăn trong công việc. Tình trạng này lặp đi lặp lại hàng ngày làm cho người lao động rơi vào trạng thái mệt mỏi, chán nản, không còn động lực làm việc nữa.

Đánh giá đúng năng lực của người lao động là cơ sở để nhà quản lý sử dụng họ một cách tốt nhất. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết được chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành được công việc đó ở mức tốt nhất. Ngược lại, khi phải đảm nhận những công việc ngoài khả năng hoặc những công việc mà họ biết chắc rằng nếu họ cố gắng cũng không thực hiện công việc ấy được tốt thì sẽ rất dễ gây nên tâm lý bất mãn đối với tổ chức.

- Khí chất:

Khí chất là thuộc tính tâm lý phức hợp của cá nhân biểu hiện ở cường độ, nhịp độ của các hoạt động tâm lý, thể hiện sắc thái của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

Khí chất có cơ sở sinh lý là các kiểu hoạt động thần kinh của con người, là biểu hiện cụ thể ra bên ngoài về cường độ, tốc độ, nhịp độ các hoạt động tâm lý.

Khí chất chỉ rõ những hoạt động tâm lý của cá nhân diễn ra là mạnh hay yếu, nhanh hay chậm, bình thường hay thất thường...

Khí chất giữ vị trí quan trọng nhất trong những thuộc tính tâm lý khiến cho cá nhân này không giống cá nhân khác. Khí chất thể hiện kiểu hoạt động thần kinh, nó là một động lực của tính cách. Khí chất làm cho tính cách mang màu sắc độc đáo, riêng biệt; tạo sự khác biệt giữa tính cách của cá nhân này với cá nhân khác.

Khí chất có 4 loại cơ bản tương ứng với 4 kiểu thần kinh song trong thực tiễn còn có kiểu pha trộn. Mỗi kiểu khí chất có những nét biểu hiện cơ bản, việc hiểu biết về các biểu hiện này là giúp cho nhà quản lý nhận biết được sắc thái, cường độ, nhịp độ của hành vi cá nhân trong thực tiễn. Đây là một yếu tố giúp nhà quản lý nhận biết được dấu hiệu của thái độ, hành vi gắn với động lực làm việc của cá nhân.

- Thái độ, hành vi ứng xử:

Thái độ là trạng thái sẵn sàng về tinh thần, sự chuẩn bị cá nhân tới một hành động nào đó.

Hành vi ứng xử là sự phản ứng của con người đối với sự tác động của người khác đến với mình trong một tình huống cụ thể nhất định. Nó thể hiện ở sự chủ động trong phản ứng có lựa chọn, có tính toán, thể hiện qua thái độ, hành vi, cử chỉ, cách nói năng - tùy thuộc vào tri thức, kinh nghiệm và nhân cách của mỗi người nhằm đạt kết quả giao tiếp cao nhất.

Thái độ, hành vi ứng xử là yếu tố thể hiện rõ sự đánh giá của cá nhân về sự vật, hiện tượng, vấn đề, con người trong thực tiễn. Đồng thời thái độ, hành vi ứng xử còn là biểu hiện động lực làm việc của cá nhân trong thực tiễn như: thái độ tích cực, chủ động, sáng tạo hay sự thờ ơ, chán nản, bất mãn đối với những vấn đề nảy sinh trong tổ chức, các biện pháp và cách thức tạo động lực làm việc...

- Những đặc thù trong biểu hiện tâm lý của viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập:

Đơn vị sự nghiệp công lập là cơ quan cung cấp các dịch vụ cơ bản, thiết yếu cho người dân như giáo dục, đào tạo, y tế, an sinh xã hội, hoạt động khoa học, văn hoá, nghệ thuật, thể dục, thể thao... Đây là những hoạt động quan trọng mà Nhà nước phải đứng ra thực hiện vì khu vực tư không có khả năng thực hiện hoặc thực hiện không có hiệu quả. Chính vì vậy, kết quả hoạt động của viên chức có ảnh hưởng không chỉ đến việc đạt mục tiêu của tổ chức mà đến mọi mặt của đời sống xã hội. Với đặc thù và tính chất công việc nêu trên trong biểu hiện tâm lý của viên chức thường mang tính năng động, linh hoạt, khả năng thích ứng với sự thay đổi bởi tính hiệu quả của tổ chức sẽ có sức cạnh tranh với các tổ chức, đơn vị khác. Chính điều này cũng tạo nên sự sẵn sàng thay đổi công việc của mỗi cá nhân khi các yếu tố tạo nên động lực cho mỗi cá nhân trở nên kém hiệu quả.

b) Những yếu tố bên ngoài

- Người lãnh đạo

Quản lý là sự tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý. Nói cách khác, nó là tiến trình thực hiện công việc thông qua người khác. Khía cạnh quan trọng của quản lý là làm sao

phối hợp những nỗ lực của cá nhân trong tổ chức để tạo thành sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện tốt các mục tiêu chung, đó chính là phong cách lãnh đạo.

Phong cách lãnh đạo là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện được biểu hiện thành công thức:

$$\text{Phong cách lãnh đạo} = \text{cá tính} \times \text{môi trường}$$

Như vậy, mỗi người lãnh đạo là một cá tính với những môi trường khác nhau nên họ có một phong cách lãnh đạo riêng, tạo nên một bức tranh phong cách lãnh đạo vô cùng đa dạng. Tuy nhiên, về cơ bản có thể quy về 3 phong cách lãnh đạo sau:

- *Phong cách lãnh đạo chuyên quyền*: thể hiện người lãnh đạo tự ra quyết định, ra lệnh cho cấp dưới phải làm gì và muốn họ tuân thủ không thắc mắc. Người lãnh đạo theo phong cách này thường bị cho là độc tài, không hiệu quả nhưng trong một số tình huống cần sự quyết đoán, quyết định nhanh lại rất phù hợp (ví dụ: ra quyết định trong những trường hợp khẩn cấp).

- *Phong cách lãnh đạo dân chủ*: thể hiện người lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến cấp dưới, lôi cuốn họ tham gia vào quá trình ra quyết định, quyền quyết định cuối cùng thuộc nhà lãnh đạo. Phong cách này có tác dụng tốt trong tạo dựng tinh thần hợp tác, nhưng đôi khi gây mất thời gian cho việc ra quyết định nếu người quản lý không quyết đoán.

- *Phong cách lãnh đạo tự do*: thể hiện người lãnh đạo cho phép cấp dưới đưa ra tất cả mọi quyết định, với kiểu quản lý này tăng quyền tự quản cho cấp dưới, giảm quản lý trung gian nhưng không phải lúc nào cũng thành công nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức.

Có thể nhận thấy rằng, không có phong cách lãnh đạo nào là hoàn hảo, là tối ưu trong mọi trường hợp. Người lãnh đạo cần linh hoạt sử dụng cho mình phong cách phù hợp nhất với đặc điểm của tổ chức mình, với môi trường làm việc để có thể phát huy cao nhất khả năng của bản thân nhà lãnh đạo cũng như khai thác năng lực, tiềm năng của nhân viên, lôi cuốn họ vào việc đạt mục tiêu của tổ chức. Khi cấp dưới luôn cảm thấy họ có ý nghĩa, họ là một phần của công việc, của tổ chức, họ thấy hưng phấn trong công việc cũng có nghĩa là họ có động lực để làm việc.

- *Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là tập hợp các yếu tố bao gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ ở hiện tại và trong tương lai.

Môi trường làm việc có thể phân chia thành bốn nhóm yếu tố: vệ sinh môi trường (các yếu tố vật lý, hóa học và sinh học, được tạo ra dưới tác động chủ yếu của công cụ lao động, đối tượng lao động và quy trình công nghệ); tâm sinh lý (yếu tố về tải trọng thể lực, thần kinh, tâm lý được hình thành trong quá trình lao động); thẩm mỹ (kiến trúc không gian nơi làm việc, màu sắc và không gian nơi sản xuất, âm thanh và sự bố trí quy trình sản xuất phù hợp, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động); kinh tế - xã hội (tạo ra do tác động của các mối quan hệ kinh tế - xã hội như định mức và tổ chức lao động, tiền lương, mức sống).

Nếu môi trường làm việc thuận lợi, phù hợp các thành viên trong tổ chức sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm stress, có khả năng phục hồi làm việc cao... qua đó động lực làm việc sẽ tăng lên.

- Mối quan hệ giữa các thành viên

Con người sinh ra chỉ có thể tồn tại và phát triển được trong một nhóm, một cộng đồng xã hội nhất định. Tổ chức là hình thức liên kết con người cùng thực hiện mục tiêu theo các nguyên tắc nhất định. Kết quả hoạt động của tổ chức không phải là phép cộng đơn giản của từng cá nhân trong tổ chức mà là sự liên kết, phối hợp, tương tác giữa các thành viên trong tổ chức để tạo nên trí tuệ và hiệu quả chung của tổ chức. Chính vì vậy, sự tác động từ các mối quan hệ của các thành viên trong tổ chức theo cơ chế bất chước, lan truyền, dư luận... từ mối quan hệ người - người sẽ là yếu tố tác động quan trọng khi người lao động có động lực làm việc hoặc ngược lại.

- Các chế độ, chính sách

Mỗi tổ chức đều căn cứ vào đặc điểm tổ chức của mình và những yếu tố thuộc môi trường bên ngoài để xây dựng cho mình một chính sách nhân sự riêng. Chính sách nhân sự thể hiện trên tất cả các mặt từ tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề bảo hộ lao động. Các chính sách này đưa ra các chỉ dẫn cho người quản lý cần làm gì để phù hợp với mục tiêu của tổ

chức và sự mong đợi của người lao động, chứ không phải là các luật lệ cứng nhắc. Chính sách nhân sự không phải là bất biến. Cũng như mục tiêu của tổ chức, chính sách nhân sự cũng cần được sửa đổi theo thời gian cho phù hợp với những biến đổi của tổ chức và tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài.

Chính sách nhân sự được xây dựng và thực hiện tốt là chính sách đáp ứng được các tiêu chí sau đây:

- Được tất cả nhân viên hiểu và thực hiện một cách nghiêm chỉnh;
- Tuân thủ các quy định của pháp luật;
- Được thực hiện một cách thống nhất và thường xuyên;
- Thường xuyên được kiểm tra và cập nhật;
- Đáp ứng với nhu cầu hoạt động đặc thù của tổ chức.

Chính sách nhân sự là nhằm đáp ứng lại các nhu cầu, mục tiêu cá nhân của người lao động. Mà nhu cầu là nhân tố bên trong quan trọng nhất thúc đẩy người lao động làm việc cho nên việc thực hiện chính sách này như thế nào sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của người làm việc trong tổ chức. Ví dụ, nếu tổ chức thực hiện tốt chính sách đánh giá công bằng, khoa học và kèm đó là chính sách khen thưởng hợp lý chắc chắn sẽ làm cho người lao động có động lực làm việc. Ngược lại, nếu chính sách đánh giá, khen thưởng được xây dựng và thực hiện không tốt sẽ làm cho người lao động cảm thấy chán nản, bất mãn, không tin tưởng vào hệ thống đánh giá, vào các nhà quản lý và hậu quả xấu là người lao động sẽ không có động lực làm việc và dần mất niềm tin vào tổ chức.

3. Tạo động lực làm việc cho người lao động các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Đặc thù của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

Đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước thành lập theo quy định của pháp luật và Ủy ban nhân dân huyện quản lý toàn diện, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước trên địa giới hành chính của huyện. Hoạt động của đơn vị sự nghiệp công

lập thuộc huyện mang tầm quan trọng đặc biệt trong việc đáp ứng nhu cầu của người dân địa phương, góp phần đảm bảo và thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội của huyện. Sức mệnh này cùng với vai trò to lớn của việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là động lực nội tại tác động, ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc của người lao động.

Đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện hoạt động dựa trên quy định của pháp luật gắn với ngành, lĩnh vực được phân công, phân cấp, chịu sự chỉ đạo về chương trình, nội dung hoạt động, nhân sự... của cơ quan có thẩm quyền theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được pháp luật quy định. Với đặc thù từng loại đơn vị sự nghiệp công lập, đặc thù lĩnh vực quản lý, lĩnh vực hoạt động sẽ quy định cụ thể trong hoạt động, cơ chế quản lý, môi trường làm việc... và đồng thời sẽ có những ảnh hưởng, tác động đến động lực làm việc của người lãnh đạo, quản lý và người lao động trong từng loại hình.

b) Các hình thức tạo động lực cho người lao động các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

- Tạo động lực thông qua hệ thống đòn bẩy kích thích vật chất

Sử dụng tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động vì đây là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua hệ thống công cụ này sẽ giúp người lao động đảm bảo được cuộc sống của bản thân và gia đình họ. Chính vì vậy, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi để trở thành biện pháp tạo động lực và duy trì động lực phải được trả thỏa đáng so với sự đóng góp của người lao động và đảm bảo tính công bằng, minh bạch.

Về mặt kinh tế, *tiền lương* là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động, là giá cả sức lao động, được hình thành thông qua sự thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động và do người sử dụng lao động trả cho người lao động. Tiền lương tuân theo các nguyên tắc cung cầu, giá cả của thị trường và pháp luật hiện hành của Nhà nước. Đồng thời, tiền lương phải bao gồm đầy đủ các yếu tố cấu thành để đảm bảo là nguồn thu nhập, nguồn sống chủ yếu của bản thân và gia đình người lao động, là điều kiện để người hưởng lương hòa nhập vào thị trường xã hội.

Tiền lương có vai trò rất quan trọng. Nhà tâm lý học của Mỹ A. Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu đầu tiên và rất quan trọng của mỗi con người là nhu cầu sinh lý, đây là nhu cầu tối thiểu và căn bản nhất của con người như ăn, mặc, nghỉ ngơi... Đối với người lao động để được tạo động lực cần phải thoả mãn những nhu cầu căn bản đó. Tiền lương được sử dụng như một công cụ đặc lực nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động trong bất cứ tổ chức nào.

- Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động (tiền lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi), giúp người lao động và gia đình trang trải cho các tiêu dùng trong cuộc sống.

- Tiền lương kiếm được ảnh hưởng tới địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với bạn bè, với đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức, với xã hội.

- Khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập nâng cao năng lực làm việc từ đó nâng cao giá trị của họ với tổ chức.

Tiền lương có vai trò quan trọng trong việc duy trì, kích thích nỗ lực làm việc của người lao động để thoả mãn nhu cầu bản thân và cải thiện hiệu quả làm việc của tổ chức. Sự hài lòng về tiền lương của người lao động có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức.

Do vậy, đối với người lao động, nhu cầu của họ là được thoả mãn về tiền lương thì việc quan tâm đến tiền lương là một biện pháp tạo động lực quan trọng, giúp họ có động lực phấn đấu trong công việc.

Tuy nhiên, phát hiện của Herzberg cho thấy rằng tiền lương không phải là biện pháp duy nhất để tạo động lực cho nhân viên mặc dù việc chậm trả lương sẽ làm nhân viên chán nản. Hầu hết người lao động đi làm với mục đích chính là kiếm tiền. Nhưng nếu như họ mãi mê với công việc của mình và thích thú với nó, họ sẽ không hề nghĩ tới vấn đề lương bổng.

Như vậy, tiền lương không phải là yếu tố tạo động lực duy nhất. Tuy nhiên nó sẽ trở nên cực kỳ quan trọng khi người lao động có cảm giác bị trả lương không thoả đáng - hoặc chậm trả lương.

Trả lương cho người lao động để giúp họ có động lực làm việc cũng cần phải đảm bảo đó là tiền lương phải dựa trên kết quả thực thi công việc. Việc tính lương này sẽ cho thấy sự khác biệt rõ ràng giữa những người làm việc tốt, có trình độ và năng lực cao hơn so với những người làm việc kém hiệu quả và có năng lực thấp hơn. Kết quả thực hiện công việc càng cao, mức thù lao được hưởng cũng phải cao. Muốn vậy, phải đánh giá chính xác mức độ thực hiện công việc của người lao động, từ đó trả công xứng đáng cho họ.

Trả lương cho người lao động để giúp họ có động lực làm việc cũng cần phải đảm bảo đó là tiền lương được trả tương quan giữa mức thù lao trong tổ chức và giá công lao động trên thị trường. Nếu tổ chức trả lương cho người lao động thấp hơn so với giá cả tiền công trên thị trường, người lao động sẽ không hài lòng với mức lương mà mình nhận được và đó chính là dấu hiệu người lao động thiếu động lực làm việc có thể chuyển sang tổ chức khác, bỏ việc... Nếu trả lương với mức cao hơn so với giá công trên thị trường, tổ chức có khả năng thu hút và giữ chân được nhân viên giỏi, giảm được chuyển lao động, tạo bầu không khí thuận lợi trong tổ chức.

Khi trả lương cũng phải đảm bảo nguyên tắc công bằng. Sự công bằng này phụ thuộc chủ yếu vào cách thức đánh giá của những nhà quản lý. Trả lương công bằng tạo sự thoả mãn, có sự tin tưởng gắn bó vào tổ chức, giúp giảm hiện tượng tiêu cực cũng như sự bất mãn của những người có năng lực trong tổ chức.

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành những dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các sáng kiến có giá trị. Cùng với tiền lương thì tiền thưởng cũng có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

Các chương trình thưởng gồm có các hình thức thưởng và phân thưởng. Mục tiêu của các chương trình thưởng là giảm bớt tính bình quân trong trả lương do đó khuyến khích và tạo động lực cho người lao động. Các hình thức thưởng này có thể từ quỹ lương, từ lợi nhuận và từ các hoạt động đặc thù. Hình thức thưởng quỹ lương

được thiết lập trên cơ sở tách một phần từ quỹ lương làm tiền thưởng giúp người lao động phấn đấu trong công việc. Hình thức thưởng từ lợi nhuận về thực chất là việc cùng chia sẻ phần lợi nhuận cho người lao động phụ thuộc vào các quy định của nhà nước và thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động. Ngoài ra, tiền thưởng có thể từ phân chia lợi nhuận, cổ tức, cổ phiếu.

Các loại tiền thưởng:

- Thưởng năng suất, chất lượng;
- Thưởng tiết kiệm;
- Thưởng sáng kiến;
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của tổ chức;
- Thưởng ký kết hợp đồng mới;
- Thưởng bảo đảm ngày công;
- Thưởng vì lòng trung thành, tận tâm với tổ chức.

Cũng như tiền lương, tiền thưởng có vai trò quan trọng trong động lực làm việc cho người lao động.

Lý thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom cho thấy mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích - kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động.

Học thuyết Kỳ vọng chỉ ra rằng các cá nhân sẽ có động lực lao động nếu họ tin vào nỗ lực của cá nhân sẽ được ghi nhận bằng phần thưởng. Như vậy, tiền thưởng hay phần thưởng có mối quan hệ giữa các cố gắng và thành tích đạt được của người lao động. Mối quan hệ này thể hiện ở chỗ:

- Thành tích nhận được của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng.
- Phần thưởng mà người lao động nhận được sẽ làm thoả mãn những nhu cầu quan trọng của họ.
- Sự mong muốn thoả mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những sự cố gắng cần thiết.
- Tiền thưởng là một dạng của phần thưởng sử dụng trong tổ chức.

- Tiền thưởng có thể được thưởng cho cả nhóm, tổ hoặc cá nhân.

- Đối với tiền thưởng của nhóm, tổ là khuyến khích sự hợp tác và làm việc đồng đội, giúp củng cố hoạt động nhóm. Nhóm, tổ có động lực làm việc sẽ giúp tạo động lực cho cá nhân.

- Tuy nhiên, mức thưởng và cách thức thưởng cũng quyết định đến sự nỗ lực của cá nhân người lao động hay động lực làm việc của họ.

Cũng giống như tiền thưởng, phần thưởng là thù lao một lần cho thành tích tốt của người lao động nhưng được trả dưới dạng vật chất như một kỳ nghỉ hè, chuyến du lịch, chiếc máy tính,...

Cần chú ý giữa khen và thưởng. Việc phân loại những hành vi tích cực thành các mức độ khác nhau và tùy từng mức độ sẽ sử dụng hình thức khen hay thưởng. Điều này sẽ tạo ra sự phấn đấu cho người lao động để họ tiếp tục đạt đến một mức độ cao hơn. Đồng thời việc này cũng sẽ làm tăng giá trị của sự khen thưởng, tránh hiện tượng nhàm chán, sáo rỗng trong khen thưởng, mất đi ý nghĩa của nó trong tạo động lực làm việc.

Một khi người lao động biết rõ mình sẽ được thưởng gì nếu đạt được thành tích, họ sẽ tập trung mọi tinh thần, tâm huyết để đạt được thành tích cao cho tổ chức và cũng là để đạt thành tích đó. Nhà quản lý cần làm cho cấp dưới tin rằng những nỗ lực của họ sẽ được thưởng đồng thời đảm bảo sự công bằng trong đơn vị, giữa các cá nhân. Người lao động sẽ không theo đuổi những phần thưởng (ngay cả những phần thưởng rất hấp dẫn) khi họ nhận thấy phần thưởng không thể đạt tới. Vì thế, các hình thức khuyến khích phải được thiết kế và giải thích cho người lao động sao cho người lao động tin rằng nếu họ nỗ lực đủ mức, họ có thể nhận được phần thưởng.

Cần đảm bảo các nguyên tắc không phân biệt đối xử, khách quan công bằng và dựa trên thành tích/công trạng trong khen thưởng.

Việc khen thưởng kịp thời và trao thưởng công khai cũng là nguyên tắc đặc biệt quan tâm. Phần thưởng cũng như những lời khen ngợi nếu không được đưa ra đúng lúc thì sẽ làm giảm đi sự hưng phấn về mặt tinh thần của người lao động và làm giảm đi động lực phấn đấu của người lao động trong tổ chức.

Khi đưa ra các chế độ thưởng, cần đưa ra các tiêu chí thưởng, cần đưa ra các tiêu chí thưởng dựa trên định hướng đạt được các mục tiêu mà các tổ chức đặt ra. Cần phải đặt ra các tiêu chí thưởng rõ ràng, có tính định lượng cao, có thể sử dụng ở mức độ hoàn thành các tiêu chí làm cơ sở xét thưởng chính xác. Mức tiền thưởng phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng. Không nên xét thưởng chậm trễ để khuyến khích việc tái lập các hành vi được thưởng.

Mặt khác, cần kiểm soát và sử dụng hiệu quả cơ chế thưởng/phạt nhằm tác động vào hành vi của người lao động, sao cho những hành vi mong muốn của người lao động mang lại hiệu quả tích cực và ngược lại. Chỉ thực hiện các hành vi phạt trong những trường hợp thật cần thiết, gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của tổ chức để tránh những ảnh hưởng tiêu cực trong động lực lao động do hành vi phạt gây ra. Khi người lao động thực hiện hành vi bị phạt theo quy định, cần phải tiến hành xét phạt ngay để ngăn ngừa sự tái lập hành vi bị phạt.

Phúc lợi là những khoản thù lao tài chính do tổ chức chi trả mà người lao động được nhận một cách gián tiếp. Nó bao gồm những chi trả của tổ chức cho các chương trình bảo hiểm (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp) và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm, các lợi ích khác cho người lao động. Tổ chức có thể chi trả toàn bộ hay một phần các khoản chi phí đó và người lao động được nhận chúng một cách gián tiếp. Chẳng hạn tổ chức có thể chi trả toàn bộ hay một phần chi phí để mua bảo hiểm y tế cho người lao động, người lao động không được nhận khoản tiền đó nhưng nhận được lợi ích từ chương trình bảo hiểm y tế mang lại. Như vậy, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động.

Các chương trình phúc lợi cho người lao động gồm hai loại chính: phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

- Phúc lợi bắt buộc là những khoản phúc lợi mà tổ chức bắt buộc thực hiện theo yêu cầu của pháp luật. Phúc lợi bắt buộc có thể thay đổi tùy thuộc vào điều kiện kinh tế xã hội của từng quốc gia mà quy định các chế độ phúc lợi.

- Phúc lợi tự nguyện là các chế độ phúc lợi mà tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của người lao động đang làm việc trong tổ chức. Các chế độ phúc lợi tự nguyện bao gồm các nhóm phúc lợi như các phúc lợi bảo hiểm, các phúc lợi bảo đảm, tiền trả cho những khoảng thời gian ngừng việc, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt và các loại dịch vụ cho người lao động.

Các loại phúc lợi tự nguyện và bắt buộc hay còn gọi là phần thù lao gián tiếp thường bao gồm:

- Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế;
- Hưu trí;
- Tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát...;
- Ăn trưa do tổ chức đài thọ toàn bộ hoặc một phần;
- Trợ cấp cho những nhân viên có hoàn cảnh khó khăn...;
- Tiền chi cho nhân viên vào những dịp sinh nhật, đám hỏi, đám hiếu của cha mẹ của nhân viên...

Việc cung cấp các chương trình phúc lợi có vai trò quan trọng đối với cả người lao động, tổ chức và xã hội.

Đối với người lao động, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cuộc sống cho người lao động, giúp khắc phục khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Chẳng hạn, chương trình cung cấp bữa ăn trưa cho người lao động sẽ giúp người lao động bảo đảm sức khỏe trong quá trình lao động. Các chương trình phúc lợi như bảo hiểm xã hội hay bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm thất nghiệp sẽ giúp người lao động khắc phục được các rủi ro như tai nạn lao động, mất việc làm,...

Đối với xã hội, các chương trình phúc lợi giúp xã hội giảm bớt gánh nặng trong việc chăm lo cho người lao động thông qua các chương trình bảo hiểm. Chẳng hạn, chương trình bảo hiểm tuổi già sẽ giảm bớt gánh nặng xã hội trong việc bảo đảm cuộc sống của những người cao tuổi, chương trình bảo hiểm sức khỏe sẽ giúp đảm bảo cuộc sống cho những người bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp mà nếu không có những chương trình này, xã hội sẽ phải chịu một gánh nặng lớn.

Phát triển các chương trình phúc lợi cũng là một trong những biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức.

Các chương trình phúc lợi có hiệu quả sẽ giúp cho việc nâng cao uy tín của tổ chức và tạo động lực cho nhân viên. Do phúc lợi là một trong những yếu tố tác động đến việc lựa chọn nơi làm việc của người lao động nên một chương trình phúc lợi tốt của tổ chức sẽ có tác động thu hút nhân tài và giữ chân nhân viên giỏi. Điều này giúp tổ chức duy trì và phát triển.

Các chương trình phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động. Như vậy, các chương trình phúc lợi đảm bảo khía cạnh kinh tế và khía cạnh tâm lý - xã hội trong cuộc sống của người lao động.

- Tạo động lực làm việc thông qua công việc

Các học thuyết của McGregor, Maslow, Herzberg và Hackman, Oldman đã đề cập đến tạo động lực làm việc thông qua sự hứng thú trong công việc, sự thành đạt công nhận, trách nhiệm và sự tiến bộ trong công việc. Do đó, đây là một nhóm biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên vô cùng quan trọng và được các tổ chức quan tâm.

Tạo động lực làm việc liên quan nhiều đến sự khích lệ và mong muốn do đó một triết lý đơn giản của tạo động lực đó là *muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó thì phải làm cho họ muốn làm công việc đó*.

Động lực làm việc là sự thôi thúc người ta hành động vì thế nó có một ảnh hưởng mạnh, ảnh hưởng này có thể tốt hoặc xấu do đó với những biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên cần phải có sự kiểm soát nhất là đối với nhóm tạo động lực thông qua công việc.

Bản thân mỗi công việc đều mang trong mình những tính chất khác nhau, theo đó nó cũng đòi hỏi ở người lao động những kỹ năng, phẩm chất khác nhau và cũng tạo cho người lao động sự hứng thú khác nhau.

Đối với những công việc mang tính chất lặp đi lại thường gây ra sự nhàm chán đối với người lao động. Do đó, khả năng thu hút lao động cũng rất hạn chế. Ngược lại nếu công việc chứa đựng sự hấp dẫn sẽ tạo cơ hội tốt cho người lao động hoàn

thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, công việc được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao... lại luôn đem lại sự hứng thú cho người lao động khi làm công việc này.

Có thể nói đặc điểm công việc là nhân tố có tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Nếu được khai thác tốt chính bản thân công việc sẽ là động lực mạnh mẽ thúc đẩy sự hăng say lao động của nguồn nhân lực.

Do đó, các biện pháp tạo động lực thông qua công việc là nhóm biện pháp cần được chú trọng trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

Phân công công việc phù hợp với khả năng, năng lực và sở trường của người lao động.

Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường của họ thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa dù trong những điều kiện bình thường nhất. Ngược lại nếu người lao động được phân công một công việc yêu cầu năng lực thấp hơn năng lực của họ thì không những dẫn đến sự lãng phí trong sử dụng năng lực của người lao động mà còn tạo ra sự chán nản cho họ. Nếu phân công công việc đòi hỏi yêu cầu năng lực cao hơn năng lực vốn có của người lao động thì không những người lao động không hoàn thành được công việc mà còn tạo ra sự mệt mỏi và chán nản vì dù có cố gắng cũng khó có thể đạt được mục tiêu. Chính vì vậy, muốn tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của từng nhân viên để sắp xếp công việc cho phù hợp với họ. Muốn vậy, cần phải đảm bảo các nguyên tắc trong phân công công việc như sau:

- Phân công công việc phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động và khả năng phát triển của người lao động trong tương lai.

- Phân công công việc phải tạo cơ sở, nền tảng cho người lao động phát huy khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình.

- Thông qua các biện pháp như phỏng vấn, trao đổi nghiệp vụ, quan sát quá trình làm việc, xem xét hồ sơ, thông qua những hoạt động tập thể để phát hiện tố chất của người lao động và tạo cơ hội cho họ phát huy và được làm những công việc phù hợp với tố chất của mình.

- Phân công công việc phải gắn liền với kết quả thiết kế và phân tích công việc.

Xác định rõ ràng mục tiêu/kết quả cần đạt được của từng cá nhân.

Xác định mục tiêu cho cá nhân người lao động là việc quan trọng bởi chỉ khi cá nhân hiểu được mục tiêu cần thực hiện thì họ mới có động lực và đích phấn đấu. Khi mục tiêu đã rõ ràng, bản thân từng cá nhân sẽ chủ động để tìm cách đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá cao hoặc mục tiêu chỉ mang tính hình thức không thể thực hiện được sẽ gây cho người lao động tâm lý chán nản và mất đi động cơ làm việc. Vì vậy, cần căn cứ vào mục tiêu của tổ chức và của đơn vị để cụ thể hóa thành mục tiêu cho từng cá nhân. Người lao động là những người hiểu rõ nhất những mục tiêu cụ thể nào có thể đem lại hiệu quả chung cho công việc. Họ cũng chính là người hiểu được mình có khả năng đạt được mục tiêu đó hay không. Vì vậy trong quá trình xây dựng mục tiêu cho người lao động, các nhà quản lý cần phải trao đổi, tham khảo ý kiến của họ. Có như vậy, họ mới sẵn sàng thực hiện mục tiêu đã được đề ra, không cảm thấy bị áp đặt làm việc có hiệu quả nhất.

Người lao động nói chung chỉ có thể có động lực làm việc thông qua mục tiêu khi họ nhận thấy mình có thể đạt được mục tiêu đó và thực hiện được mục tiêu sẽ có những đóng góp như thế nào cho tổ chức. Do đó, nhà quản lý phải thường xuyên kiểm soát quá trình thực hiện mục tiêu nhằm điều chỉnh khi cần thiết. Người lao động cần phải được hỗ trợ về điều kiện, phương tiện trang thiết bị, bổ sung thêm những năng lực, kỹ năng cần thiết để thực hiện mục tiêu. Đồng thời, nhà quản lý phải cho người lao động thấy những đóng góp của họ có ý nghĩa như thế nào với sự phát triển của cơ quan, tổ chức.

Muốn vậy, cần phải lưu ý:

- Căn cứ vào mục tiêu của tổ chức để xác định mục tiêu cá nhân phù hợp, đảm bảo yêu cầu. Chú ý đảm bảo những yêu cầu khi xác định mục tiêu: SMART.

S: Specific (Mục tiêu phải cụ thể)

M: Measurable (Mục tiêu phải đo lường được)

A: Achievable (Mục tiêu phải đạt được)

R: Realistic (Mục tiêu phải thực tế)

T: Time-bound (Mục tiêu phải có thời hạn)

- Cần trao đổi, có sự thống nhất về mục tiêu với cấp dưới.
- Kiểm soát quá trình thực hiện mục tiêu.
- Hỗ trợ điều kiện trang thiết bị cần thiết.
- Bổ sung kiến thức, kỹ năng cần thiết cho cấp dưới để họ có thể thực hiện và hoàn thành mục tiêu.
- Đưa thông tin phản hồi trên cơ sở tập trung vào thực thi công việc trong tương lai hơn là tập trung vào những sai lầm.

Trao quyền và huy động sự tham gia của người lao động.

Trao quyền là biện pháp kích thích được nhân viên nỗ lực làm việc gắn liền với tăng trách nhiệm trong công việc của họ. Hay nói khác đi trao quyền làm cho người lao động có thêm quyền hạn, có thể tự quyết một số vấn đề trong quá trình thực hiện công việc của mình.

Việc trao quyền giúp người lao động cảm thấy vai trò quan trọng của họ đối với công việc và tổ chức, đề cao trách nhiệm đối với công việc của người lao động, giảm bớt sự nhầm lẫn trong công việc. Một số lợi ích của trao quyền/ủy quyền cho người lao động và huy động sự tham gia của họ được tóm tắt như sau:

- Tạo được nhóm làm việc năng động và linh hoạt.
- Giúp cho mọi người phát triển kỹ năng mới, tạo điều kiện cho họ bộc lộ.
- Tăng tính chủ động, sáng tạo cho nhân viên.
- Tạo sự gắn kết và tin tưởng vào công việc.
- Giúp mọi người cùng chung thông tin và thông cảm với lãnh đạo.

Ngày nay, việc quản lý theo mục tiêu là rất phổ biến trong các loại hình tổ chức, do đó đây là một trong những cách để thiết lập quyền chủ động trong thực hiện mục tiêu công việc bởi nó đem lại cho nhân viên cơ hội xác định các mục tiêu công tác và mục tiêu cá nhân của chính mình. Với biện pháp trao quyền giúp chúng ta hiểu hơn vai trò của nhà quản lý đối với tạo động lực làm việc cho nhân viên đó là phải sử dụng tốt nhất năng lực của nhân viên trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó trao quyền tức là làm cho người lao động tự do sáng tạo và làm công việc theo cách thức, lối tư duy riêng của họ như vậy họ thoải sức phát huy năng

lực của mình được thoả mãn nhu cầu công việc, sẽ dần dần thoả mãn nhu cầu về quyền lực, nhu cầu được tôn trọng và được tự khẳng định bản thân.

Sự tham gia của người lao động vào công tác quản lý có thể được thực hiện thông qua việc khuyến khích và huy động sự tham gia của người lao động trong xác định mục tiêu, ra quyết định, giải quyết vấn đề và thiết kế, đổi mới tổ chức. Huy động sự tham gia của cấp dưới không những phát huy được trí tuệ của tập thể mà còn thể hiện sự tin tưởng, tôn trọng đánh giá cao cấp dưới. Đây là cơ sở quan trọng để tạo động lực cho nhân viên. Do đó nhà quản lý phải trao quyền và huy động sự tham gia của người lao động có thể bằng những hành động cụ thể đó là:

- Để nhân viên chịu trách nhiệm về những gì họ làm;
- Tham gia vào việc ra quyết định;
- Tham gia vào các nhóm công việc (chương trình; dự án; ...);
- Trao cho nhân viên những công việc quan trọng hơn.

Để trao quyền tránh mắc phải một số sai lầm và phát huy được đúng vai trò của nó, các nhà quản lý cũng cần chú ý:

- Khi trao quyền cho nhân viên cũng cần chú ý đó là trao quyền gắn liền với các hình thức kiểm tra, giám sát thích hợp. Khi cần nhà quản lý có thể thực hiện những hướng dẫn cần thiết để người lao động thực hiện hiệu quả công việc của mình và không đi lệch định hướng phát triển chung của tập thể.

- Nhà quản lý cần có sự tin tưởng khi giao việc cho nhân viên của mình, tin tưởng vào năng lực, khả năng làm chủ mọi tình huống và kết quả làm việc của nhân viên. Khi đã trao quyền cho nhân viên đừng nên đi quá sâu vào chỉ dẫn một cách chi tiết, đừng ép buộc họ làm theo cách của mình mà hãy để cho họ làm công việc đó theo khả năng của bản thân.

- Khi trao quyền không có nghĩa là phó mặc cho người lao động tự mình xoay sở với công việc đó mà nhà quản lý phải thường xuyên có sự chia sẻ, cung cấp thông tin cần thiết cho nhân viên của mình thực hiện công việc, đồng thời đôn đốc nhân viên và đưa ra những phản hồi có thể là khen thưởng hoặc nhắc nhở để tạo thêm cho họ động lực hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Không nên quá nóng vội muốn đạt đến những kết quả như mong đợi một cách tức thì. Người lao động khi được tự chủ với công việc không thể tránh khỏi những bỡ ngỡ sai sót, vì thế nên biết cách chấp nhận những thất bại ban đầu và cho họ thêm cơ hội để rút kinh nghiệm và sửa sai. Đặc biệt khi người lao động đạt được những thành công đầu tiên thì nhà quản lý cần phải có sự khen thưởng và công nhận kịp thời những nỗ lực của họ để họ tiếp tục phát huy hiệu quả trong công việc tiếp theo.

- Thông tin thường xuyên cho cấp dưới về mục tiêu, hoạt động và kết quả làm việc của cơ quan, tổ chức.

- Tạo điều kiện cho cấp dưới tiếp cận nguồn lực đầy đủ và có chất lượng. Giao quyền phải đi đôi với giao nguồn lực.

- Thực hiện chế độ đãi ngộ nhân viên theo kết quả làm việc hoặc theo năng lực thay vì theo vị trí mà họ đảm nhiệm.

Giao nhiệm vụ có tính thách thức cho người lao động.

Một trong những biện pháp nhằm phát huy khả năng sáng tạo cho người lao động là tăng nhiệm vụ có tính chất thách thức cho họ. Nhiệm vụ có tính thách thức là những nhiệm vụ mới đối với người lao động, người lao động chưa từng làm hoặc những nhiệm vụ có yêu cầu cao hơn so với công việc hiện tại, người lao động chưa có đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để làm công việc đó. Khi người lao động được phân công làm những công việc này, họ buộc phải tự tìm tòi suy nghĩ để hoàn thành công việc được giao. Điều đó buộc họ phải có những suy nghĩ sáng tạo.

Để giao nhiệm vụ có tính thách thức cho người lao động, nhà quản lý cần chú ý:

- Dựa vào các kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động, cân nhắc xem họ có khả năng làm việc đó hay không.

- Dựa vào sự quan sát tổ chất cũng như tiềm năng của người lao động trong quá trình làm việc chung với người lao động đó. Đây là điều quan trọng để bảo đảm rằng người lao động có phù hợp nhiệm vụ này hay không và đối với nhóm nhân viên này khi giao thêm cho họ những nhiệm vụ có tính thách thức thì cũng có nghĩa tạo cho họ cơ hội phát triển trong nghề nghiệp.

- Khi giao nhiệm vụ cũng cần tạo sự yên tâm cho người lao động khi giao việc bằng cách đảm bảo với người lao động về sự giúp đỡ và trợ giúp khi họ gặp khó khăn.

Làm giàu công việc.

Làm giàu công việc (hay là làm cho công việc có ý nghĩa hơn) thực chất đây là hình thức tạo động lực ở cấp độ cao trong công việc bao gồm: tăng trách nhiệm trong công việc, tạo cho công việc thách thức hơn, thừa nhận và tạo những cơ hội thăng tiến, cơ hội học hỏi, cơ hội thành đạt.

Làm giàu công việc tức là thiết kế lại công việc và nơi làm việc sao cho:

- Người lao động có trách nhiệm hơn đối với công việc.

Người lao động có trách nhiệm hơn đối với công việc tức là tăng mức độ ảnh hưởng của một người đối với công việc. Tuy nhiên, để có được sự ảnh hưởng đối với công việc các nhà quản lý cũng cần giao thêm quyền hạn đi kèm với trách nhiệm.

- Tăng sự đa dạng các kỹ năng trong công việc.

Một công việc đòi hỏi cần phải có những kỹ năng và thao tác khác nhau. Tăng sự đa dạng các kỹ năng trong công việc là đòi hỏi nhiều hơn các kỹ năng và cho phép nhân viên thực hiện các thao tác khác nhau đó. Khi người lao động thực hiện mà họ thấy thách thức và đòi hỏi nhiều kỹ năng họ sẽ cảm nhận được ý nghĩa của công việc. Càng đòi hỏi nhiều kỹ năng thì công việc có thể càng có ý nghĩa đối với người lao động để tạo cơ hội cho họ phát triển kỹ năng và năng lực mà trước đó chưa được sử dụng hết.

- Công việc có kết quả nhìn thấy rõ.

Đặc điểm này liên quan đến tính hoàn chỉnh và có thể nhận dạng được của một công việc. Nghĩa là công việc có bắt đầu và kết thúc với một kết quả rõ ràng, nhìn thấy được. Người lao động quan tâm đến công việc hơn khi họ đảm nhận toàn bộ công việc so với khi họ làm các công việc mà trách nhiệm bị chồng chéo với những người khác và kết quả không rõ ràng.

- Nâng cao tầm quan trọng của công việc.

Thiết kế công việc sao cho có tầm quan trọng, nghĩa là kết quả của công việc sẽ có ảnh hưởng tới những người khác. Điều này thể hiện ở mức độ ảnh hưởng của công việc đối với cuộc sống của những người khác, cho dù đó là những người trong cùng tổ chức hay ở một thế giới rộng lớn hơn.

- Có nhiều cơ hội hơn cho nhân viên tự phát triển.

Cơ hội phát triển cũng xuất hiện nếu trong công việc hàng ngày người lao động có quyền quyết định nhiều hơn để thực thi các sáng kiến. Cơ hội để nhân viên tự phát triển còn chính là nhà quản lý tạo ra những cơ hội thăng tiến trong tổ chức.

- Có thể tự kiểm soát nhiều hơn công việc mà nhân viên đang làm.

Tổ chức cho phép sự linh hoạt hơn trong cách thức tiến hành, kiểm tra và phối hợp công việc.

- Có nhiều thông tin phản hồi hơn về kết quả công việc.

Khi áp dụng làm giàu công việc cho nhân viên, mức độ mà tổ chức có thể kiểm soát mà tác động được tùy thuộc vào tính chất của công việc và loại hình tổ chức. Điều quan trọng là nhà quản lý nhận biết được giá trị của việc làm giàu công việc và khuyến khích cổ vũ cho hoạt động đó mọi nơi, mọi lúc trong tổ chức.

Luân chuyển công việc.

Luân chuyển công việc nghĩa là chuyển nhân viên qua một số công việc khác có mức độ phức tạp tương tự. Sự luân chuyển công việc tạo nên sự đa dạng trong công việc và kích thích nhân viên. Luân chuyển công việc có thể giúp làm giảm bớt sự nhàm chán công việc, giúp người lao động tích lũy thêm nhiều kỹ năng, kinh nghiệm ở nhiều công việc và môi trường đa dạng, họ sẽ luôn sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi và biến động của thị trường. Tuy nhiên, cần lưu ý tránh việc chuyển nhân viên từ công việc nhàm chán này sang công việc nhàm chán khác.

Mặc dù có ưu điểm là làm tăng tính linh hoạt, nhưng luân chuyển công việc thường không có tác dụng tạo động lực làm việc nếu không nhằm mục đích phát triển nhân viên và mục đích này không được giải thích một cách rõ ràng cho những người có liên quan. Chính vì vậy, để tạo được động lực làm việc cho cấp dưới thông qua luân chuyển, cần đảm bảo một số nguyên tắc sau đây:

- Phải có quy định về các trường hợp chuyển chuyển.
- Đảm bảo có chính sách cụ thể, rõ ràng về các trường hợp luân chuyển.
- Đảm bảo người được chuyển đảm đương được công việc của vị trí việc làm mới.

Mở rộng công việc.

Sự mở rộng công việc kết hợp một loạt các thao tác vào trong một công việc mới rộng hơn. Đây là một phương pháp để đáp ứng lại sự bất mãn của nhân viên do quá đơn giản hóa công việc. Sự mở rộng công việc cung cấp sự đa dạng cho công việc và tạo nên thách thức lớn hơn cho nhân viên.

Mở rộng công việc cũng có nghĩa là giao thêm cho nhân viên một số công việc có mức độ phức tạp tương tự với công việc đang làm.

Trong thiết kế công việc, người ta quy định chức năng, nhiệm vụ cho từng chức danh công việc. Người lao động thuộc chức danh công việc nào sẽ hoàn thành khối lượng công việc được quy định trong bản mô tả công việc của chức danh đó. Tuy nhiên, trên thực tế có những công việc mà khi thực hiện chúng theo quy định của bản mô tả công việc, người lao động không mất nhiều thời gian. Kết quả là thời gian nhàn rỗi của người lao động khá nhiều. Nguyên nhân của tình trạng này thường là:

- Khi xây dựng bản mô tả công việc, người được giao nhiệm vụ xây dựng bản mô tả công việc chưa tính toán đầy đủ các yếu tố hao phí thời gian làm việc.
- Tổ chức đầu tư máy móc thiết bị và phương tiện làm việc mới, qua đó rút ngắn thời gian làm việc của người lao động.
- Người lao động có những sáng kiến rút ngắn thời gian hoàn thành công việc...

Để khắc phục tình trạng này, tổ chức cần mở rộng công việc. Mở rộng công việc nghĩa là giao thêm cho nhân viên một số công việc để người lao động sử dụng có hiệu quả thời gian lao động.

Khi thực hiện mở rộng công việc cần chú ý:

- Các nhiệm vụ giao thêm phải có mức độ phức tạp tương tự công việc đang làm.

- Đi kèm với việc giao thêm việc thì cần giao thêm quyền hạn, điều kiện làm việc tương xứng cho người lao động.

- Không quá sức với yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cho người lao động được quy định đối với chức danh công việc đó.

Tạo động lực thông qua cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

Việc luôn gặp cản trở trong công việc cũng có thể làm cho một số người lao động cảm thấy chán nản. Vì vậy, một trong những biện pháp tạo động lực lao động là loại bỏ các cản trở trong công việc, tạo ra các điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động không chỉ là bảo vệ sức khỏe, tránh bệnh nghề nghiệp cho người lao động mà còn giúp họ thoải mái về tinh thần để tập trung cho công việc, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Muốn đạt được điều này, tổ chức cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Tổ chức cần đầu tư, cung cấp trang thiết bị cần thiết cho người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Căn cứ vào điều kiện cơ sở vật chất và vốn của cơ quan, tổ chức tìm biện pháp chuyển đổi khoa học công nghệ phù hợp theo hướng hiện đại tránh lãng phí để giảm bớt những tiêu hao về thể lực, trí lực của người lao động vào những công việc không cần thiết, để tập trung vào những công việc quan trọng hơn.

- Đảm bảo vệ sinh lao động, an toàn lao động là cần thiết cho người lao động như là tránh và hạn chế khói bụi, tiếng ồn... Việc cải thiện cơ sở vật chất để tránh sự ảnh hưởng của tiếng ồn và khói bụi như tường cách âm, hút âm triệt tiếng ồn, trồng thêm nhiều cây xanh để tạo bầu không khí trong lành, đảm bảo đủ tiêu chuẩn ánh sáng bằng cách tạo thêm nguồn ánh sáng nhân tạo hoặc tận dụng ánh sáng tự nhiên qua hệ thống cửa sổ, cửa kính,... không chỉ tạo văn minh công sở mà còn cải thiện về tình hình sức khỏe cho người lao động tránh những bệnh về hô hấp, về mắt, tiêu hoá, giúp người lao động yên tâm làm việc. Ngoài ra tổ chức còn phải có quy định về an toàn lao động và hướng dẫn an toàn lao động cho người lao động.

Trong việc cải thiện điều kiện làm việc, các tổ chức còn chú ý đến chế độ chăm sóc sức khỏe, chế độ nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động để tránh sự mệt

mỏi, căng thẳng trong làm việc, lấy lại tinh thần để có thể tiếp tục hoàn thành tốt công việc được giao.

Tạo cơ hội cho người lao động phát triển và thăng tiến nghề nghiệp.

Tạo cơ hội cho người lao động phát triển và thăng tiến nghề nghiệp là một biện pháp tạo động lực lao động cho bản thân người lao động do họ luôn có nhu cầu hoàn thiện mình và được tôn trọng trong tổ chức. Bên cạnh đó biện pháp này còn giúp tổ chức nâng cao hiệu quả tổ chức và hình thành văn hoá tổ chức có tinh thần học tập.

Chính vì vậy, tổ chức phải có biện pháp thích hợp để phát hiện các khả năng, tiềm năng của người lao động, tạo cơ hội cho người lao động phát triển và thăng tiến nghề nghiệp. Biện pháp này có thể thực hiện qua nhiều hình thức khác nhau như:

- Đào tạo người lao động phục vụ cho yêu cầu công việc: tổ chức các khoá đào tạo nâng cao kỹ năng và trình độ nghiệp vụ tại chỗ, các khoá đào tạo bên ngoài, hội thảo, các chương trình tập huấn ngắn hạn hoặc dài hạn.

- Khuyến khích và tạo thuận lợi cho người lao động tham gia các khóa đào tạo, kể cả các khóa đào tạo bên ngoài công việc. Khi được tham gia các khóa đào tạo giúp cho người lao động phát triển năng lực. Chính trong quá trình thực hiện khóa đào tạo giúp nhà quản lý có khả năng phát hiện năng lực và tiềm năng của nhân viên để tạo cơ hội cho họ thăng tiến trong nghề nghiệp.

- Giao cho họ những nhiệm vụ mang tính thách thức và khích lệ, động viên giúp đỡ họ hoàn thành công việc. Tuy nhiên cần chú ý:

- + Trong công việc, nhà quản lý cần chú ý giao cho cấp dưới những công việc mới, mức độ khó ngày càng cao, tạo điều kiện cho họ hoàn thành những công việc đơn giản trước khi giao những công việc phức tạp hơn;

- + Thường xuyên phản hồi về kết quả làm việc của nhân viên, cho phép xác định cấp dưới đang ở đâu so với mục tiêu;

- + Khuyến khích và tạo điều kiện cho cấp dưới chấp nhận những công việc khó khăn nhưng khả thi, cho phép họ phát triển năng lực đồng thời tiến hành phát triển năng lực làm việc cho cấp dưới thông qua các chương trình đào tạo, các hoạt động hỗ trợ, kèm cặp.

+ Trao quyền cho người lao động giải quyết một số công việc, mở rộng dần quyền hạn cho người lao động nếu họ thực hiện tốt công việc được giao.

Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, bồi dưỡng.

Đào tạo bồi dưỡng nhân viên có vai trò quan trọng đối với bất cứ tổ chức nào. Đào tạo bồi dưỡng nhân viên được coi là một trong những biện pháp tạo động lực cho người lao động vì:

- Giúp trang bị, bổ sung, cập nhật thêm kiến thức kỹ năng cần thiết để có thể hoàn thành công việc.

- Là một phần thưởng hữu hiệu đối với người lao động.

- Tạo cơ hội cho cấp dưới thăng tiến.

- Tạo một bầu không khí học tập trong tổ chức.

Thông qua lợi ích có được qua đào tạo, bồi dưỡng mà người lao động có thêm động lực làm việc. Các loại hình đào tạo, bồi dưỡng rất đa dạng, nhưng loại hình cơ bản bao gồm:

- Học trực tiếp;

- Hướng dẫn;

- Tư vấn;

- Chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm;

- Nêu gương.

Mỗi một loại hình đào tạo, bồi dưỡng có những ưu, nhược điểm riêng. Vì vậy, cần phải nghiên cứu vận dụng cho phù hợp với từng công việc, từng cá nhân. Có như vậy mới phát huy tác dụng của biện pháp này trong tạo động lực cho người lao động.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng trong khi đào tạo chính thức (ví dụ, thông qua trường lớp) nhiều khi rất tốn kém, do đó không có nguồn lực để thực hiện, thì đào tạo phi chính thức (ví dụ, thông qua chia sẻ kinh nghiệm, hướng dẫn) ít tốn kém hơn, có hiệu quả ngay và đồng thời tạo ra bầu không khí học tập ngay trong tổ chức.

Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách nhân sự.

Trong nhiều trường hợp, tuy được trả lương cao nhưng chưa chắc chắn động lực lao động của người lao động đã cao. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, người lao động còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các yếu tố khác.

Đánh giá thực hiện công việc không chỉ được các nhà quản lý chú trọng mà còn được toàn bộ người lao động đặc biệt quan tâm. Việc đánh giá và các thông tin của công tác đánh giá sẽ giúp cho người lao động thấy được những thiếu sót cần bổ sung, điều chỉnh sai sót.

Muốn tạo sự công bằng khách quan trong đánh giá cần:

- Xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng và có thể định lượng được. Hệ thống các tiêu chí đánh giá phải được phổ biến rộng rãi cho mọi người lao động trong tổ chức biết và phải nhận được sự chấp nhận của họ.

- Ngoài ra các tiêu chí đánh giá phải được sử dụng thống nhất trong các bộ phận của tổ chức tránh tình trạng mỗi bộ phận, đơn vị lại sử dụng một tiêu chí đánh giá khác nhau.

- Quy trình đánh giá phải rõ ràng, công khai, minh bạch và người lao động nên được tham gia vào quy trình đánh giá đó.

Tổ chức phải có các biện pháp thích hợp để loại bỏ các lỗi đánh giá như định kiến đối với người lao động, chủ quan, cào bằng trong đánh giá,...

Kết quả đánh giá sẽ mất đi ý nghĩa nếu tổ chức không sử dụng hợp lý kết quả đánh giá này vào các chính sách quản lý nguồn nhân lực khác. Việc sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu tạo động lực lao động có thể đạt được thông qua việc tiến hành các biện pháp sau:

- Sử dụng kết quả đánh giá để xác định hệ số tham gia lao động, làm căn cứ để xác định mức tiền lương, tiền thưởng.

- Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở nâng bậc lương và nâng lương trước thời hạn cho người lao động.

- Sử dụng kết quả đánh giá để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Những nhân viên liên tục có thành tích tốt có thể được đề bạt những vị trí cao hơn với mức lương cao hơn.

- Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở cử người lao động tham gia các khóa đào tạo. Những nhân viên có kết quả đánh giá thấp sẽ cần được đào tạo thêm để hoàn thành công việc tốt hơn.

Với vai trò quan trọng đó công bằng khách quan trong đánh giá sẽ trở thành yếu tố kích thích người lao động tiếp tục duy trì phát huy những điểm mạnh và loại bỏ điểm yếu trong khi thực hiện công việc, đồng thời đó còn là một căn cứ quyết định cho một loạt các chính sách nhân sự trong tổ chức.

- Khuyến khích sáng tạo trong tổ chức.

Mọi người lao động sẽ cảm thấy có động lực hơn nếu họ làm việc trong một môi trường nơi họ được thử thách và có cơ hội để đổi mới. Cần khuyến khích để những người làm việc trong tổ chức có nhiều ý tưởng hơn cho cách làm việc, môi trường làm việc để chính bản thân họ vừa lòng với những suy nghĩ của mình, khiến tinh thần làm việc phấn chấn và hứng khởi hơn. Đồng thời, cũng tạo cơ hội và hỗ trợ mọi điều kiện để họ có thể vận dụng những sáng tạo vào thực tiễn công việc.

Xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi, mối quan hệ hài hòa, thân thiện.

Xét về nhu cầu cá nhân, người lao động nào cũng mong muốn được làm việc trong bầu không khí làm việc chân thành, tôn trọng, tương trợ lẫn nhau trong tổ chức và họ thường sẵn sàng góp phần, duy trì quan hệ hỗ trợ lẫn nhau và không khí làm việc tôn trọng, chân tình, cởi mở.

Bầu không khí tâm lý thuận lợi là môi trường làm việc với biểu hiện của những mối quan hệ tốt đẹp giữa người với người trong tập thể. Đó là mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau, thông cảm, trao đổi tâm tư nguyện vọng, sẵn sàng tương trợ giúp đỡ lẫn nhau. Trong trường hợp ngược lại, nghĩa là tồn tại một hoặc một số điểm khác với mô tả trên, bầu không khí tâm lý trong tập thể được coi là chưa thuận lợi hoặc không thuận lợi.

Một bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động tác động đến động lực lao động ở một số khía cạnh chính sau đây:

- Tác động đến yếu tố tinh thần của người lao động. Khi được làm việc trong một tập thể có bầu không khí thuận lợi, người lao động sẽ có tâm lý thoải mái, độ mệt mỏi trong lao động vì thế sẽ chậm hơn, tinh thần làm việc sẽ phấn chấn hơn và qua đó năng suất lao động sẽ cao hơn. Ngược lại, nếu tâm lý của người lao động không thoải mái, năng suất lao động sẽ thấp.

- Tác động đến động cơ làm việc của người lao động và sự gắn bó của họ đối với tổ chức. Trong một bầu không khí tập thể không thuận lợi, người lao động sẽ cảm thấy chán nản, động cơ làm việc sẽ thấp và vấn đề bỏ việc rất dễ xảy ra. Ngược lại, khi được làm việc trong một bầu không khí tâm lý thuận lợi, người lao động sẽ gắn bó hơn với tập thể, họ sẽ làm việc trong tập thể với mức tự nguyện cao và cố gắng cống hiến nhiều hơn để mình “đẹp hơn” trong mắt của đồng nghiệp. Trong trường hợp này động lực lao động sẽ cao.

Vì vậy, việc xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động luôn được coi là một trong những biện pháp quan trọng để tạo động lực lao động. Nếu tổ chức không chú trọng vấn đề này để tổ chức có bầu không khí tẻ nhạt, căng thẳng, cá nhân ít gắn bó với tập thể, ít có sự quan tâm giúp đỡ lẫn nhau, nảy sinh nhiều mâu thuẫn nội bộ,... người lao động làm việc trong tập thể như vậy chắc chắn sẽ có tâm lý chán nản, khó có thể tập trung làm việc, khó đem lại hiệu quả trong hoạt động của tổ chức.

Chính vì vậy, nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc thông qua những cuộc đàm thoại trực tiếp với họ. Nhà quản lý phải biết lắng nghe những vấn đề riêng của nhân viên, tạo điều kiện sắp xếp công việc hợp lý giúp cân bằng cuộc sống và công việc, tạo điều kiện cho nhân viên nghỉ ngơi theo đúng quy định của pháp luật.

Nhà quản lý cũng cần phải nghiên cứu trạng thái tâm lý của những người lao động trong tổ chức, trên cơ sở đó có những biện pháp phù hợp nhằm xây dựng bầu

không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động. Khi nghiên cứu trạng thái tâm lý của người lao động trong tổ chức, cần xem xét các yếu tố sau:

- Cơ cấu tuổi của những người lao động trong tập thể.

Mỗi lứa tuổi có nhu cầu riêng, do vậy, ứng mỗi lứa tuổi cần có một cách tiếp cận riêng về vấn đề xây dựng bầu không khí tâm lý. Chẳng hạn, nếu phần lớn người lao động trong tập thể là lao động trẻ đang trong độ tuổi thanh niên, có thể lôi cuốn họ vào các hoạt động đoàn thể vui nhộn, trong khi đó, nếu tập thể gồm phần lớn những người từ độ tuổi trung niên trở lên, cách tiếp cận không thể như tiếp cận với thanh niên.

- Cơ cấu giới tính của người lao động trong tập thể.

Nam và nữ có những nhu cầu khác. Một tập thể nhiều nam có thể tổ chức những hoạt động có tính nam tính cao như bóng đá, bóng chuyền và các hoạt động thể thao khác. Với một tập thể nhiều nữ nên chú trọng các vấn đề nữ công, phương pháp làm đẹp hay là những hoạt động văn nghệ, giải trí, du lịch ...

- Cơ cấu dân tộc, tôn giáo và tín ngưỡng.

Mỗi dân tộc, tôn giáo và tín ngưỡng có những quy định riêng thuộc về vấn đề tập tục, tập quán hoặc lễ nghi,... Cách tiếp cận để tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong trường hợp này là tạo điều kiện thuận lợi để người lao động có thể thực hiện được các quy định thuộc về phong tục tập quán hoặc lễ nghi đó. Chẳng hạn, cần có chế độ thời gian làm việc linh hoạt để tạo điều kiện cho người lao động theo đạo thiên chúa giáo đi nhà thờ làm lễ, ra quy định không được phép xông xua các phong tục tập quán hoặc lễ nghi của các dân tộc và các tôn giáo, tín ngưỡng khác, coi đó là văn hoá của tổ chức...

Cần phải tiếp cận từ các khía cạnh trên và với mỗi cách tiếp cận, có thể đưa ra các biện pháp khác nhau. Tuy nhiên, trên thực tế có những biện pháp chung cho tất cả các nhóm đối tượng trong tập thể lao động. Những biện pháp chung này được đưa ra dựa trên tâm lý và nhu cầu chung của phần lớn người lao động ở các độ tuổi khác nhau, giới tính khác nhau, dân tộc tôn giáo và tín ngưỡng khác nhau. Chẳng hạn, mọi người đều có nhu cầu được tôn trọng, được quan tâm chia sẻ, được giao tiếp...

Một số biện pháp xây dựng bầu không khí tập thể thuận lợi bao gồm:

- Tổ chức các hoạt động vui chơi tập thể, các phong trào thi đua trong tập thể lao động. Những hoạt động này sẽ giúp người lao động giao tiếp, tiếp xúc với nhau nhiều hơn trong một bầu không khí dễ biểu thị thái độ thân mật hơn. Nhờ đó, mọi người sẽ có cảm giác gần gũi nhau hơn.

- Tổ chức các chuyến du lịch hoặc nghỉ mát chung cho cả tập thể người lao động. Việc tổ chức các chuyến đi du lịch hoặc đi nghỉ mát chung cho cả tập thể lao động, thậm chí khuyến khích các thành viên của gia đình người lao động cùng tham gia sẽ tạo môi trường thuận lợi, thậm chí lãng mạn để mọi người giao lưu nhiều hơn. Các mối quan hệ mang tính tình cảm sẽ được phát sinh và củng cố. Bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động vì thế sẽ được lành mạnh và thuận lợi hơn.

- Tổ chức các hoạt động thăm hỏi khi ốm đau, chia sẻ vui buồn nhân các dịp hiếu, hỷ, lễ, tết giữa những người lao động trong tập thể. Những hoạt động này sẽ có tác động rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động, tạo động lực làm việc cho họ và tạo sự gắn bó bền chặt của người lao động với tổ chức.

c) Những vấn đề đặt ra trong việc tạo động lực cho người lao động các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

- Nhu cầu và sự mong đợi của người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện rất đa dạng và phong phú.

Nhu cầu và mong đợi của người lao động đối với tổ chức họ gia nhập mà cụ thể ở đây là đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện sẽ xuất phát từ nhu cầu và sự mong đợi của bản thân cá nhân; nhu cầu và sự mong đợi của cá nhân trong mối tương quan với nhu cầu và mong đợi của tổ chức (trong đó bao gồm nhu cầu và sự mong đợi của tổ chức với người lao động và ngược lại; nhu cầu và sự mong đợi từ các đối tượng hưởng dịch vụ đối với đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và đối với cá nhân người cung cấp dịch vụ được tổ chức trao quyền). Đây là bài toán quan trọng cần đặt ra và giải quyết trong mỗi tổ chức.

- Trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện bị hạn chế về phương tiện và công cụ để tạo động lực cho người lao động làm việc.

Cấp huyện là cấp hành chính trung gian giữa cấp tỉnh và cấp xã. Thực tiễn hiện nay cho thấy các phương tiện và công cụ tạo động lực cho người lao động làm

việc tuy đã có nhiều cải tiến, thay đổi song so với nhu cầu thực tiễn vẫn còn nhiều vấn đề tồn tại. Chẳng hạn như phương tiện và trang thiết bị làm việc hàng ngày sẽ là cản trở trước tiên trong thực hiện công việc và tính hiệu quả của công việc tác động từ phương tiện và trang thiết bị làm việc. Do vậy, việc cải tiến/đầu tư hoặc khắc phục, sáng tạo... sẽ phụ thuộc vào mỗi người lao động và người đứng đầu của mỗi tổ chức.

- Các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện gặp những khó khăn, đặc biệt là khó khăn về tài chính trong quá trình tạo động lực cho người làm việc.

Vấn đề về tài chính, cách quản lý tài chính hiện nay là một bài toán vô cùng khó khăn và phức tạp đối với các đơn vị sự nghiệp công lập. Đặc biệt với cơ chế tự chủ một phần, tự chủ hoàn toàn về tài chính đối với đơn vị công lập thuộc huyện thì càng khó khăn hơn bởi điều kiện về cấp quản lý, về nguồn nhân lực, về nhu cầu khách hàng, tính cạnh tranh và môi trường cạnh tranh hẹp... sẽ là những yếu tố làm cho công tác quản lý và tự chủ/tự chủ một phần về tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay không dễ dàng và điều này ảnh hưởng trực tiếp không chỉ động lực làm việc của người đứng đầu mà còn tác động quan trọng đến người lao động trong tổ chức.

4. Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Phân tích thực trạng thực thi của tổ chức, xác định vấn đề liên quan đến sự suy giảm/thiếu động lực làm việc của người lao động

Nhà quản lý hoặc các chuyên gia quản lý nhân sự có thể nhận diện mức độ biểu hiện động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức thông qua các biểu hiện như:

- Sự kiên trì trong thực hiện mục tiêu;
- Sẵn sàng thích ứng với những thay đổi;
- Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc;
- Sự nỗ lực trong thực hiện công việc;
- Sự gắn bó trong công việc, yêu thích công việc;

- Khả năng luân chuyển công việc;
- Tỷ lệ bỏ việc;
- Tỷ lệ vắng mặt;
- Kết quả làm việc;
- Tiến độ triển khai công việc;
- Khác...

Xác định nguyên nhân làm mất hoặc giảm sút động lực làm việc tức là tìm được câu trả lời cho câu hỏi tại sao người lao động trong tổ chức lại mất động lực làm việc? Tại sao họ chán nản và không muốn làm việc, không muốn gắn bó với tổ chức? Tại sao kết quả làm việc của họ không cao?

Để nhận diện được mức độ biểu hiện động lực làm việc, nhà lãnh đạo, quản lý có thể vận dụng phương pháp quan sát, phương pháp đánh giá kết quả và sản phẩm hoạt động... Chẳng hạn: khi người lãnh đạo giao một công việc mới cho nhân viên, họ có thể quan sát thái độ ngay khi tiếp nhận công việc được giao (qua ánh mắt, nét mặt, cử chỉ, hành động...); thái độ và hành vi biểu hiện trong quá trình thực hiện; đối với những công việc khó khăn, nhiều vấn đề mới, thời gian gấp gáp... có thể theo dõi những biểu hiện trong thái độ, sự nỗ lực ý chí của cá nhân người lao động và cách thức xử lý các tình huống, vấn đề; đánh giá sự phối hợp thực hiện công việc; đánh giá tiến độ thời gian thực hiện... Đặc biệt người lãnh đạo cần xem xét mối quan hệ giữa nhận thức - thái độ và hành vi (hành động thực tế). Chẳng hạn: Người lao động tỏ vẻ hiểu vấn đề, đồng tình với vấn đề/công việc người lãnh đạo phân công nhưng thái độ biểu hiện thiếu hợp tác, đùn đẩy, vắng hợp lý do không chính đáng... và kết quả hoạt động không đạt yêu cầu đã cam kết; ngược lại người lao động tranh cãi khi nhận việc, gay gắt để làm rõ công việc sẽ đảm nhiệm... nhưng kết quả công việc lại đáp ứng tốt yêu cầu của người lãnh đạo. Do vậy việc phân tích thực trạng thực thi của tổ chức thông qua nhóm, đơn vị, cá nhân cụ thể để thấy được động lực làm việc hay sự giảm sút hoặc không có động lực làm việc... là yêu cầu đầu tiên trong quy trình.

b) Lập kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động

- Đối với nhóm động lực về kinh tế (lực hút: sự hấp dẫn về các giá trị vật chất): thông qua những phần thưởng, nâng lương trước hạn, những bằng khen...

- Đối với nhóm động lực về tinh thần (xây dựng hệ giá trị chung, sự thúc đẩy từ bên trong vì những giá trị chung tốt đẹp): xây dựng những chuẩn mực trong tổ chức (quy định, nguyên tắc, kỷ cương... thông qua các biện pháp kiểm tra giám sát ban đầu và hướng tới sự tự giác của các thành viên trong tổ chức); xây dựng nguyên tắc bất thành văn tạo thành những nét riêng của tổ chức được người lao động đồng tình ủng hộ (nguyên tắc này được xây dựng dựa trên những giá trị riêng của mỗi tổ chức, sự đồng tình và tự giác thực hiện của các thành viên trong tổ chức).

- Đối với nhóm động lực liên quan đến môi trường làm việc (lực kéo): tinh thần tập thể; bầu không khí tổ chức; văn hóa tổ chức; sự ủng hộ của cấp trên và đồng nghiệp: Đối với nhóm này cần phát huy vai trò của các cá nhân có uy tín trong tổ chức trong việc tạo nên sự lan truyền những giá trị tốt đẹp, những dư luận chính thức tích cực; xây dựng mối quan hệ giữa lãnh đạo với lãnh đạo, lãnh đạo với nhân viên, các nhân viên với nhau trên cơ sở sự tôn trọng, chia sẻ, cộng đồng trách nhiệm...

- Việc lựa chọn các biện pháp can thiệp này cũng phải tính đến các phương tiện, nguồn lực cần thiết để đảm bảo tính khả thi. Muốn vậy sau khi lựa chọn các biện pháp cần phải xây dựng các kế hoạch hành động để cải thiện động lực làm việc của cấp dưới. Kế hoạch phải làm rõ được:

- + Mục tiêu cải thiện động lực làm việc của cấp dưới trong đơn vị;
- + Kết quả cần đạt;
- + Thời hạn thực hiện;
- + Phương tiện/nguồn lực cần có.

Chẳng hạn: lựa chọn cách thức tạo động lực liên quan đến môi trường làm việc cần tính đến những vấn đề sau:

- Điều kiện vật chất, ánh sáng, cây xanh, nhiệt độ...: quan sát và tìm hiểu nhu cầu của người lao động và đơn vị (ví dụ: đầu tư thêm trang thiết bị để thực thi công việc; thay hệ thống đèn giúp cho người lao động giảm điều tiết về thị lực; đặt hệ thống cây xanh trong phòng làm việc và những nơi sinh hoạt chung...).

- Văn hóa tổ chức: xem xét và đánh giá các chuẩn mực đã có; những tồn tại cần loại bỏ; trao đổi và cùng xây dựng những nét văn hóa và chuẩn mực mới cho phù hợp; người lãnh đạo làm gương thực hiện và cùng các thành viên thực hiện những chuẩn mực mới đã được chấp thuận. Việc xây dựng và phát huy văn hóa trong tổ chức cần quan tâm đến yếu tố cạnh tranh để xây dựng thương hiệu, hình ảnh của tổ chức so với các tổ chức khác.

- Xây dựng các mối quan hệ trên dưới, trong ngoài tổ chức: Mối quan hệ giữa các thành viên trong Ban lãnh đạo (phân vai, phân chia quyền lực, phân chia nhiệm vụ...); mối quan hệ giữa các cấp lãnh đạo trong tổ chức; mối quan hệ giữa các đơn vị trong tổ chức; mối quan hệ giữa lãnh đạo - cấp dưới (thái độ, hành vi ứng xử,...); mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau...).

- Xây dựng mối quan hệ phối hợp giữa công tác chuyên môn với các công tác khác (công đoàn, phụ nữ, thanh niên, đảng), ví dụ: tổ chức các cuộc thi phát huy vai trò của đoàn thanh niên; tổ chức các hoạt động công đoàn tạo sự gắn kết giữa các thành viên...

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Những đặc thù trong biểu hiện tâm lý của người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập?
2. Đánh giá về môi trường làm việc trong đơn vị anh/ chị đang công tác?
3. Tạo động lực làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay có những thuận lợi và rào cản nào? Biện pháp khắc phục.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Hồng Hải (Chủ biên) (2014), *Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*, NXB Bách khoa, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Vân Hương (Chủ biên) (2015), *Tìm hiểu về môi trường và động cơ làm việc trong khu vực công*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Lê Thị Thanh Mai (2006), *Giáo trình môi trường và con người*, NXB Đại học Quốc gia TP.Hồ Chí Minh.

Chuyên đề 7
KỸ NĂNG QUẢN LÝ THỰC THI
TRONG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

1. Khái quát chung về quản lý thực thi

a) Khái niệm quản lý thực thi

Hoạt động quản lý thực thi công việc là một phương thức để đạt được mục tiêu của tổ chức trong mối liên quan với kế hoạch chiến lược và hoạt động của tổ chức.

Quản lý thực thi công việc được biểu hiện dưới nhiều dạng khác nhau, từ những cuộc đối thoại mang tính phi chính thức với các thành viên trong tổ chức về tình hình thực hiện công việc, đến một hệ thống chính thức quản lý quá trình thực thi công việc bao gồm các mẫu đánh giá áp dụng cho các nhóm người khác nhau, với hệ thống xếp hạng và liên hệ với quyết định thăng tiến và trả lương.

Quản lý thực thi công việc không phải là quá trình đánh giá công việc mà nó là một hệ thống bao gồm nhiều hoạt động sau đây:

- Xây dựng bản mô tả công việc rõ ràng;
- Lựa chọn người vào làm việc phù hợp và có một quá trình lựa chọn người hiệu quả;
- Thỏa thuận các yêu cầu và tiêu chuẩn công việc hay kết quả thực hiện công việc;
- Cung cấp định hướng, giáo dục và đào tạo hiệu quả;
- Huấn luyện và phản hồi;
- Tiến hành thảo luận về các tiến bộ đạt được sau mỗi khoảng thời gian nhất định;
- Thiết kế hệ thống trả lương thưởng khoa học, hợp lý;
- Cung cấp các cơ hội thăng tiến cho nhân viên;
- Tìm hiểu nguyên nhân những người tài rời bỏ tổ chức ra đi.

Như vậy, *quản lý thực thi là quá trình gồm các bước từ xác định mục tiêu, nội dung công việc đến theo dõi, kiểm tra và đánh giá kết quả thực hiện giữa nhà quản*

lý và nhân viên nhằm bảo đảm thực hiện thành công các nhiệm vụ và mục tiêu công việc, đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức.

b) Mục đích của quản lý thực thi

Thực hiện quản lý thực thi nhằm những mục đích sau đây:

- Cải thiện kết quả hoạt động của từng cá nhân, từng bộ phận và toàn bộ tổ chức. Thông qua quản lý thực thi, từng cá nhân, từng bộ phận và toàn bộ tổ chức thấy rõ được tiến trình thực hiện mục tiêu công việc được giao để từ đó hướng những nỗ lực cần thiết đảm bảo kết quả thực hiện đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Điều chỉnh, hoàn thiện hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý tổ chức. Quá trình quản lý thực thi là quá trình trao đổi giữa nhà quản lý và nhân viên trong suốt quá trình thực hiện công việc nhằm đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng quy trình hoặc đúng hướng đích. Trong quá trình đó, một mặt nhà quản lý đưa ra những đánh giá về quá trình thực hiện công việc của nhân viên và những ý kiến tư vấn giúp nhân viên hoàn thiện quá trình thực hiện công việc. Mặt khác, nhân viên cũng có những phản hồi tới nhà quản lý về phương pháp điều hành, các chính sách quản lý để ngày càng phù hợp hơn với đặc điểm và điều kiện thực hiện công việc của nhân viên.

- Đạt được mục tiêu của tổ chức một cách tối ưu.

c) Quản lý thực thi hiệu quả

Những lợi ích khi thực hiện quản lý thực thi hiệu quả.

Quản lý thực thi hiệu quả mang lại lợi ích cho cả tổ chức, nhà quản lý và nhân viên. Cụ thể:

Đối với nhà quản lý, khi được tiến hành đúng cách, quá trình này sẽ giúp cho nhà quản lý giảm được thời gian hướng dẫn nhân viên hoặc giải quyết những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc. Việc giúp nhân viên hiểu được những kỳ vọng ở họ sẽ giúp họ làm việc độc lập hơn. Xác định được các khó khăn, rào cản trong quá trình thực hiện công việc để có thể cải thiện được năng suất làm việc.

Đối với tổ chức, quá trình quản lý thực thi công việc giúp nhân viên thực hiện công việc theo mục tiêu và yêu cầu của tổ chức.

Đối với nhân viên, quá trình quản lý thực thi công việc giúp nhân viên hiểu được vai trò, trách nhiệm, các kỳ vọng và yêu cầu mức độ hoàn thành. Cách quản lý này cũng tạo ra cách thức xác định rõ các yêu cầu, kỳ vọng, ghi nhận lại kết quả và điều chỉnh các yêu cầu theo sự thay đổi của mục tiêu hay môi trường làm việc.

Các yếu tố quản lý thực thi hiệu quả bao gồm:

- + Quá trình giao tiếp về các mong đợi trong thực thi công việc của nhân viên.
- + Theo dõi, giám sát và đánh giá thực thi công việc.
- + Thủ tục, quy trình xử lý nhân viên không đạt được kết quả thực thi công việc đã xác định.
- + Thủ tục, quy trình động viên, khuyến khích và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.
- + Đào tạo trong quản lý thực thi công việc.
- + Quản lý hệ thống thực thi công việc.
- + Thủ tục giải quyết các khiếu nại liên quan tới thực thi công việc.

Các nguyên tắc cần phải tuân thủ để thực hiện quản lý thực thi hiệu quả:

- + Kế hoạch thực hiện công việc và những trao đổi liên tục bảo đảm bình đẳng giữa nhà quản lý và nhân viên. Nhà quản lý lập kế hoạch thực hiện công việc trên cơ sở mục tiêu, các trở ngại và giúp nhân viên vượt qua những khó khăn, sai sót có thể xảy ra.
- + Khi nhà quản lý và nhân viên thảo luận về đánh giá thực hiện công việc thì cả hai bên cần biết được mục tiêu, yêu cầu nào mà nhân viên chưa đạt được.
- + Nhà quản lý cần thiết lập mối quan hệ tốt với nhân viên và luôn tập trung vào kết quả thực hiện công việc và phát triển nhân viên.
- + Nhân viên cần phải nhận được ý kiến phản hồi, nhận xét. Những phản hồi, nhận xét phải cụ thể và khách quan.

2. Những vấn đề chung về quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

- a) Ý nghĩa của quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện có những ý nghĩa sau:

- Đảm bảo cung cấp dịch vụ công tại địa phương một cách tối ưu.

Mục đích quan trọng nhất của quản lý thực thi là nhằm liên tục cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên và của bộ phận. Do vậy, khi áp dụng hệ thống quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp sẽ giúp cho các đơn vị này không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Không ngừng hoàn thiện hoạt động của từng viên chức, từng bộ phận thuộc đơn vị sự nghiệp và của toàn bộ đơn vị sự nghiệp.

Quá trình quản lý thực thi công việc đi liền với hoạt động giám sát và đánh giá hoạt động của từng viên chức, từng bộ phận thuộc đơn vị sự nghiệp. Từ đó, giúp kịp thời phát hiện ra những thiếu sót, hạn chế trong quá trình thực hiện công việc, xác định những cách thức để khắc phục và hoàn thiện hoạt động của cá nhân viên chức cũng như của từng bộ phận và toàn bộ đơn vị.

- Không ngừng hoàn thiện hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý đơn vị sự nghiệp.

Bên cạnh những ý nghĩa đối với công việc và cá nhân viên chức, từng bộ phận cũng như cả đơn vị, việc thực hiện quản lý thực thi công việc trong đơn vị sự nghiệp còn có ý nghĩa đối với cả các nhà quản lý đơn vị. Trong quá trình quản lý thực thi, nhà quản lý các cấp luôn có sự trao đổi, phản hồi với nhân viên để từ đó họ thu nhận được những thông tin phản hồi về chính sách, cách thức quản lý giúp họ kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh và sự mong muốn của nhân viên. Từ đó giúp cho hoạt động quản lý trong đơn vị sự nghiệp ngày càng được hoàn thiện.

b) Yêu cầu đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Các yêu cầu cơ bản đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp thuộc huyện bao gồm:

- Quy trình, thủ tục rõ ràng.

Đây là trách nhiệm của các nhà quản lý khi xây dựng hệ thống quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp. Tất cả các bước trong hoạt động quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp cần phải được quy định rõ ràng để các nhà quản lý cũng như toàn thể viên chức trong đơn vị đều biết rõ để tuân thủ.

- Xác định rõ nhiệm vụ của mỗi cá nhân, bộ phận trong đơn vị.

Để có thể thực hiện được quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, cần phải xác định rõ nhiệm vụ của mỗi cá nhân viên chức và của từng bộ phận trong đơn vị. Làm như vậy mới có căn cứ để xác định được kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân, từng bộ phận và từ đó mới có cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân, bộ phận. Đồng thời, việc xác định rõ nhiệm vụ cũng là cơ sở để xác định trách nhiệm cũng như những hạn chế, thiếu sót của cá nhân, bộ phận trong quá trình thực hiện công việc để có biện pháp khắc phục.

- Gắn hệ thống quản lý thực thi với những lợi ích mà cá nhân được hưởng.

Quản lý thực thi chỉ có thể thực hiện được tốt khi có sự chấp thuận và ủng hộ từ phía người lao động. Vì thế, khi áp dụng hệ thống quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, cần phải có sự gắn kết với những lợi ích của viên chức để khuyến khích họ quan tâm và thấy được ý nghĩa của hệ thống quản lý này hơn là cảm thấy bị tăng cường kiểm soát. Để thực hiện được yêu cầu này, những kết quả của việc đánh giá thực hiện công việc của viên chức cần được sử dụng khi xác định những lợi ích mà viên chức được hưởng như tiền lương, tiền thưởng và những lợi ích khác.

- Tạo cơ hội phát triển cho nhân viên.

Như trên đã đề cập, ngoài những lợi ích vật chất mà viên chức được hưởng gắn với kết quả thực hiện công việc thì các nhà quản lý trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện phải quan tâm tới tạo cơ hội phát triển cho họ khi thực hiện quản lý thực thi. Những cơ hội phát triển cũng gắn với những kết quả từ đánh giá mức độ thực hiện công việc của viên chức, do đó xác định được nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đối với mỗi viên chức. Dựa vào đó, nhà quản lý tạo điều kiện cho viên chức được tham gia những khóa đào tạo, bồi dưỡng phù hợp để giúp họ phát triển năng lực, đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu của công việc và đòi hỏi của người dân.

- Tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Động lực làm việc của cấp dưới phụ thuộc rất nhiều vào người quản lý. Khi thực hiện quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, nhà quản lý cần phải chú ý trong tất cả các bước của quá trình thực hiện sao cho hướng tới làm tăng động lực làm việc của viên chức. Đặc biệt là ở bước kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện. Trong kiểm soát, phải thường xuyên đưa ra ý kiến phản hồi về quá

trình thực hiện công việc của viên chức, phản hồi kịp thời, khen đúng lúc, chê dựa trên tinh thần xây dựng để viên chức tiếp nhận và sẵn sàng sửa lỗi. Trong đánh giá phải khách quan, công bằng.

c) Vai trò của nhà lãnh đạo, quản lý đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Nhà lãnh đạo, quản lý có vai trò quan trọng đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp thuộc huyện, vai trò này được biểu hiện cụ thể như sau:

- Quyết định áp dụng mô hình quản lý thực thi.

Nhà lãnh đạo, quản lý là người đứng đầu đơn vị sự nghiệp thuộc huyện nên có quyền quyết định đối với những vấn đề điều hành, quản lý trong đơn vị mình phụ trách. Đặc biệt, đối với những đơn vị tự chủ thì quyền hành của người đứng đầu sẽ càng lớn. Người đứng đầu đơn vị sự nghiệp phải chịu trách nhiệm trước cấp trên về kết quả hoạt động của đơn vị mình phụ trách, do vậy, họ phải tìm cách để quản lý hoạt động của đơn vị mình. Do vậy, việc quyết định lựa chọn mô hình quản lý thực thi sẽ tùy thuộc vào nhà lãnh đạo, quản lý đơn vị.

- Tạo điều kiện để thực hiện mô hình quản lý thực thi.

Là người lựa chọn mô hình quản lý thực thi, nhà quản lý đơn vị sự nghiệp sẽ phải tạo những điều kiện thuận lợi cho mô hình có thể được áp dụng và đạt kết quả tốt. Với thẩm quyền của mình, nhà quản lý sẽ tạo những điều kiện về tài chính, về nhân lực và về trang thiết bị cho thực hiện mô hình quản lý thực thi.

- Đánh giá quá trình thực hiện.

Khi lựa chọn mô hình quản lý thực thi, nhà quản lý sẽ phải xác định xem sự lựa chọn của mình đã thật sự phù hợp hay chưa. Muốn vậy, họ sẽ cần phải đánh giá quá trình thực hiện mô hình quản lý để thấy được những điểm mạnh, điểm phù hợp, tìm ra những điểm yếu để khắc phục hoặc trong trường hợp cần thiết có thể thay đổi sang mô hình khác phù hợp hơn.

- Điều chỉnh, hoàn thiện hoạt động quản lý thực thi.

Thông qua đánh giá quá trình thực hiện quản lý thực thi, nhà quản lý thấy được những hạn chế trong quá trình thực hiện và từ đó xác định những gì cần phải điều chỉnh để hoàn thiện hoạt động quản lý thực thi trong đơn vị mình.

3. Một số mô hình quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

a) Mô hình quản lý theo mục tiêu

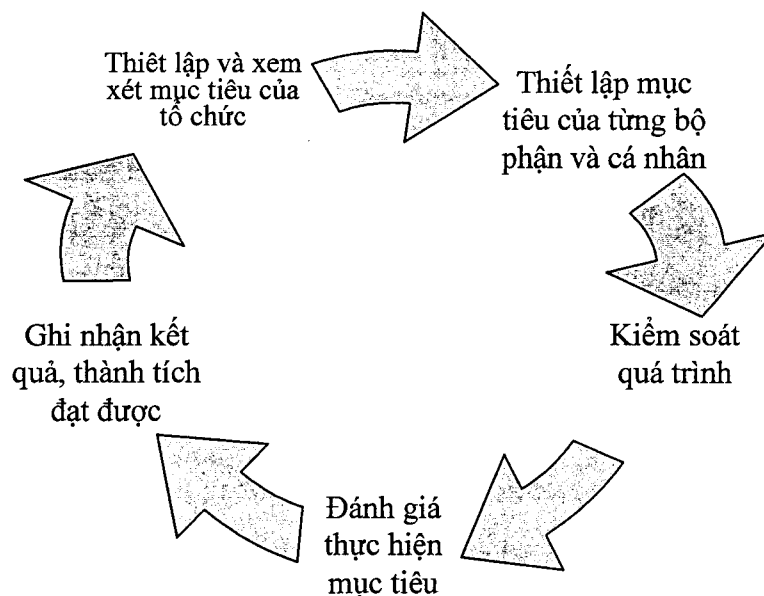
- Đặc điểm mô hình

Quản lý theo mục tiêu là một hệ thống quản lý liên kết mục tiêu của tổ chức với kết quả công việc của từng cá nhân và phát triển của tổ chức với sự tham gia của tất cả các cấp quản lý.

Trọng tâm của quản lý theo mục tiêu là các nhà quản lý của tổ chức đề ra mục tiêu và cụ thể hóa bằng những mục tiêu có thể đo lường được và các chỉ số thực hiện công việc để đảm bảo rằng các chỉ số này có thể đạt được đồng thời cũng phải đảm bảo tính linh hoạt và chủ động trong quá trình thực hiện mục tiêu.

Quản lý theo mục tiêu đòi hỏi mỗi tổ chức phải xác định được mục tiêu tổng hợp của mình một cách rõ ràng. Từ mục tiêu chung này, các nhà quản lý sẽ xác lập các mục tiêu cụ thể hơn cho từng đơn vị, bộ phận chức năng và các mục tiêu cứ ngày càng được phân nhỏ ra cho tới khi xác định được mục tiêu cụ thể cho mỗi hoạt động của từng cá nhân trong tổ chức. Việc xác định các mục tiêu cho cấp dưới được thực hiện cùng với việc xác định trách nhiệm và phân quyền cụ thể. Mục tiêu này là căn cứ để đánh giá kết quả thực thi của các cá nhân trong tổ chức. Nói cách khác, việc đánh giá các hoạt động căn cứ chủ yếu vào việc so sánh kết quả thực thi nhiệm vụ với mục tiêu đã đề ra.

Quản lý theo mục tiêu là một quá trình gồm 5 bước được biểu diễn tại sơ đồ 7.1.



Sơ đồ 7.1: Chu trình quản lý theo mục tiêu

- Ưu điểm

Ngay từ khi được áp dụng, thực tế đã chỉ ra các ưu điểm vượt trội của mô hình này như sau^[1]:

+ Hỗ trợ các nhà quản lý trong việc lập kế hoạch chiến lược thống nhất và xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Từ đó, phát triển mối quan hệ gắn kết giữa mục tiêu công việc của nhân viên và mục tiêu công việc của tổ chức, từng nhân viên hiểu được giá trị đóng góp của công việc mà mình đang làm vào mục tiêu chung của tổ chức.

+ Khuyến khích sự cạnh tranh, từ đó tạo được động lực cho các nhân viên cam kết đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

+ Cho phép xác lập thống nhất mục đích khi sử dụng hoặc xây dựng các công cụ quản lý như bản mô tả công việc, đánh giá nhân sự và lập kế hoạch đào tạo, từ đó tăng cường được sức mạnh tổng hợp.

+ Cho phép nhà quản lý đánh giá chất lượng công việc của nhân viên dựa trên những nhiệm vụ/mục tiêu được giao. Sự chênh lệch giữa kết quả thực tế và kết quả mong muốn cùng với nguyên nhân của khoảng chênh lệch đó là cơ sở để xác định mức độ ưu tiên của các chương trình đào tạo. Đồng thời giúp chuẩn hoá một số quy trình và kỹ năng, qua đó góp phần giảm bớt xung đột nhân sự và tạo cho nhân viên cảm giác được đối xử công bằng.

+ Nhân viên có phạm vi tự chủ tương đối rộng để đạt được mục tiêu, giúp phát huy tính sáng tạo của các cá nhân trong thực thi công việc.

- Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm đã được trình bày trên đây, mô hình quản lý theo mục tiêu cũng có một số hạn chế sau:

+ Sự thay đổi của môi trường có thể tạo ra những thay đổi so với mục tiêu đã được xác định nên sẽ cần phải điều chỉnh mục tiêu, từ đó gây khó khăn cho hoạt động quản lý.

+ Tốn nhiều thời gian do việc xác định mục tiêu phải dựa trên cơ sở đồng thuận ở từng cấp độ quản lý. Tổ chức càng có nhiều cấp bậc quản lý thì sẽ càng mất nhiều thời gian.

¹ Nguyễn Thị Hồng Hải (chủ biên) (2013). Quản lý thực thi công vụ theo định hướng kết quả. Nxb Lao động, Hà Nội.

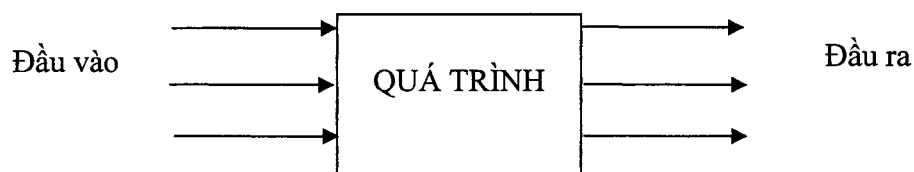
+ Gặp khó khăn khi xác định mục tiêu và yêu cầu cho những công việc hay vị trí công việc cao cấp, những công việc khó định lượng như tư vấn, tham mưu,...

+ Những hạn chế về tính cứng nhắc do ngần ngại thay đổi mục tiêu.

b) Mô hình quản lý theo quá trình

- Đặc điểm mô hình

Bản chất quản lý thực thi công việc theo quá trình là quản lý công việc theo một quy trình đã được phân tích và quy định kỹ lưỡng. Các quy trình, quy định này được thể hiện thông qua hệ thống các văn bản, tài liệu (Xem Sơ đồ 7.2).



Sơ đồ 7.2: Quản lý thực thi theo quá trình

Quản lý theo quá trình là việc người quản lý đưa ra các việc phải làm để đạt mục tiêu và giao cho nhân viên để nhân viên làm theo. Quy trình để thực hiện công việc cần phải được viết lại thành văn bản thể hiện các bước thực hiện công việc đó như sổ tay, thủ tục, quy định, hướng dẫn, biểu mẫu...

Để đảm bảo đạt được mục tiêu đã đề ra, cần phải kiểm soát tất cả các yếu tố của quá trình. Do vậy, quy trình làm việc được viết thành văn bản mô tả các bước, năng lực, các quyền hạn, trách nhiệm, các tài liệu tham khảo, v.v... để đào tạo cho nhiều người nhằm làm cho tất cả mọi người đều thực hiện đúng, kiểm soát được sự tuân thủ quy trình.

- Ưu điểm

Quản lý theo quá trình có những ưu điểm nổi bật sau:

+ Đảm bảo tính tập trung cao vì tất cả các bước, các hoạt động đã được xác định từ trước.

+ Đảm bảo được các chuẩn mực đề ra, ít sai lệch về mọi phương diện.

+ Kiểm soát được từ đầu tới cuối quy trình.

- Hạn chế

Tuy nhiên, quản lý theo quá trình cũng có một số hạn chế cơ bản sau đây:

- + Nhân viên ít sáng tạo do tất cả đã được quy định chặt chẽ.
- + Tính lệ thuộc tăng lên, tính chủ động bị hạn chế.
- + Tính linh hoạt thấp.

c) Mô hình quản lý theo kết quả hoạt động

- Đặc điểm mô hình

Quản lý theo kết quả hoạt động có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau nhưng các nghiên cứu lý thuyết cũng như thực tiễn áp dụng mô hình này cho thấy rằng, nhìn chung hệ thống này có một số đặc điểm cơ bản sau:

- Tập trung vào kết quả, kiểm soát các nguồn lực để đạt kết quả mong đợi.
- Các kế hoạch chiến lược, văn hóa tổ chức và hệ thống các quyết định là cơ sở chính để đạt được kết quả đã đề ra của tổ chức. Quản lý thực thi công việc làm thay đổi cách thức quản lý trong tổ chức và quá trình ra quyết định của tổ chức.
- Thông tin gắn với quá trình ra quyết định và các chính sách của tổ chức.
- Thông tin về việc thực thi công việc, quyết định, quy định và quá trình thực hiện được công khai, dễ dàng tiếp cận và sử dụng.
- Mục tiêu, chương trình, hoạt động và các nguồn lực được gắn kết với các kết quả cần phải đạt được.
- Các quyết định và quá trình thực thi công việc được xây dựng dựa trên các thông tin cần thiết, kịp thời, chính xác.
- Gắn quá trình quản lý thực thi công việc với cải thiện hoạt động của tổ chức cũng như cải thiện hoạt động của cá nhân và với việc phát triển cá nhân.
- Gắn kết giữa mục tiêu của cá nhân với chiến lược phát triển của tổ chức.
- Có mối quan hệ chặt chẽ với lập kế hoạch hoạt động và phân bổ ngân sách.
- Nhà quản lý có nhiều quyền hơn trong các quyết định liên quan đến nguồn lực của tổ chức.
- Quản lý thực hiện công việc không phải là một hoạt động đánh giá định kỳ, mà là một quá trình liên tục đòi hỏi những mục tiêu, yêu cầu thực hiện công việc rõ

ràng, nhận xét hoặc phản hồi kịp thời, chỉ dẫn hoặc đào tạo, công nhận sự tiến bộ của các cá nhân trong tổ chức.

- Quá trình quản lý thực hiện công việc đòi hỏi vai trò của nhà quản lý trong việc thực hiện trách nhiệm của mình là giúp các cá nhân trong tổ chức hoàn thành nhiệm vụ công việc.

- Gắn kết quả thực thi công việc với thực hiện các chính sách nhân sự như trả lương, đào tạo, bồi dưỡng... Đánh giá thực thi công việc của người lao động phải được xác định là căn cứ để xây dựng hệ thống chi trả lương, thực hiện các chính sách đãi ngộ cũng như cơ hội để người lao động phát triển nghề nghiệp, phát triển năng lực cá nhân.

- Ưu điểm

Quản lý theo kết quả hoạt động vừa nhấn mạnh vào việc đạt được mục tiêu (do dựa trên triết lý của quản lý theo mục tiêu), tận dụng được những ưu thế của quản lý theo mục tiêu lại vừa quan tâm đến việc sử dụng thông tin về kết quả đó cho các hoạt động quản lý ở các cấp độ khác nhau, ví dụ vào hoạt động lập kế hoạch phát triển cho tổ chức, ra quyết định quản lý khác liên quan đến phân bổ ngân sách nguồn lực hoặc các hoạt động quản lý nguồn nhân lực như sử dụng nhân lực, đào tạo, bồi dưỡng, tạo động lực làm việc... Những ưu điểm nổi bật của quản lý theo kết quả bao gồm:

- + Giúp tổ chức đạt được kết quả đã đề ra trong điều kiện nguồn lực hạn chế.
- + Huy động tất cả các thành viên trong tổ chức (chứ không phải chỉ là các nhà quản lý cấp cao) trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức.
- + Gia tăng khả năng ứng phó của tổ chức đối với sự phức tạp và thay đổi nhanh chóng của môi trường.
- + Tạo điều kiện cho tổ chức học tập từ những kinh nghiệm, áp dụng lại những biện pháp đã thành công và tăng cường nỗ lực để đạt được kết quả đã đề ra.
- + Các quyết định ban hành có chất lượng hơn và nguồn lực được phân bổ hợp lý và sử dụng có hiệu quả hơn.

- Hạn chế

Mô hình quản lý theo kết quả hoạt động có những hạn chế cơ bản sau đây:

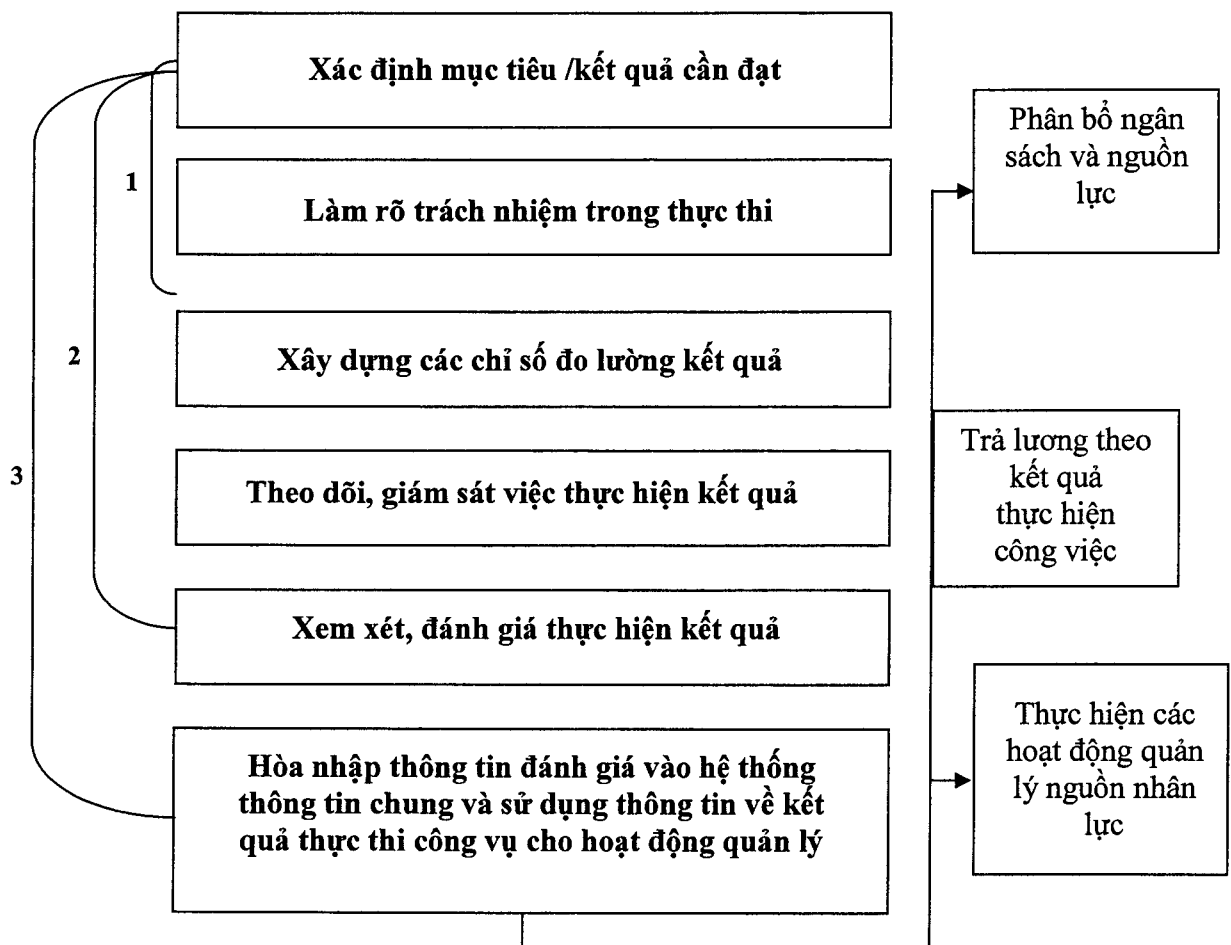
+ Khó khăn trong việc xây dựng các chỉ số đo lường kết quả, đặc biệt đối với những công việc mang tính chất lao động trí óc.

+ Khi áp dụng mô hình này trong các tổ chức công đòi hỏi sự thay đổi mang tính hệ thống từ thể chế tới những quy định nội bộ trong tổ chức để thống nhất việc sử dụng kết quả đánh giá từ mô hình. Điều này đòi hỏi có sự thay đổi mang tính hệ thống, khá khó khăn và phức tạp.

+ Đòi hỏi sự trao quyền thực sự cho các nhà quản lý trong khi ở các tổ chức công thì điều này đang rất hạn chế.

4. Quy trình thực hiện quản lý thực thi theo kết quả hoạt động trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Quy trình quản lý thực thi theo kết quả bao gồm nhiều bước khác nhau và được thực hiện không giống nhau ở từng quốc gia, từng tổ chức. Do vậy, việc quy định số lượng các bước trong quy trình chỉ mang tính chất tương đối. Trong nhiều tài liệu, quy trình này gồm có các bước sau đây (xem *Sơ đồ 7.3*):



Sơ đồ 7.3: Quy trình quản lý thực thi theo kết quả

Chú thích:

1: Quá trình lập kế hoạch

2: Quá trình đánh giá thực thi

3: Quá trình quản lý thực thi

- Xác định mục tiêu/kết quả cần đạt được.
- Làm rõ trách nhiệm trong thực thi.
- Xây dựng các chỉ số để đo lường/đánh giá kết quả.
- Theo dõi, giám sát việc thực hiện và đạt được kết quả.
- Xem xét, đánh giá thực hiện kết quả.
- Hòa nhập thông tin đánh giá vào hệ thống thông tin chung và sử dụng thông tin về kết quả thực thi công vụ cho hoạt động quản lý.

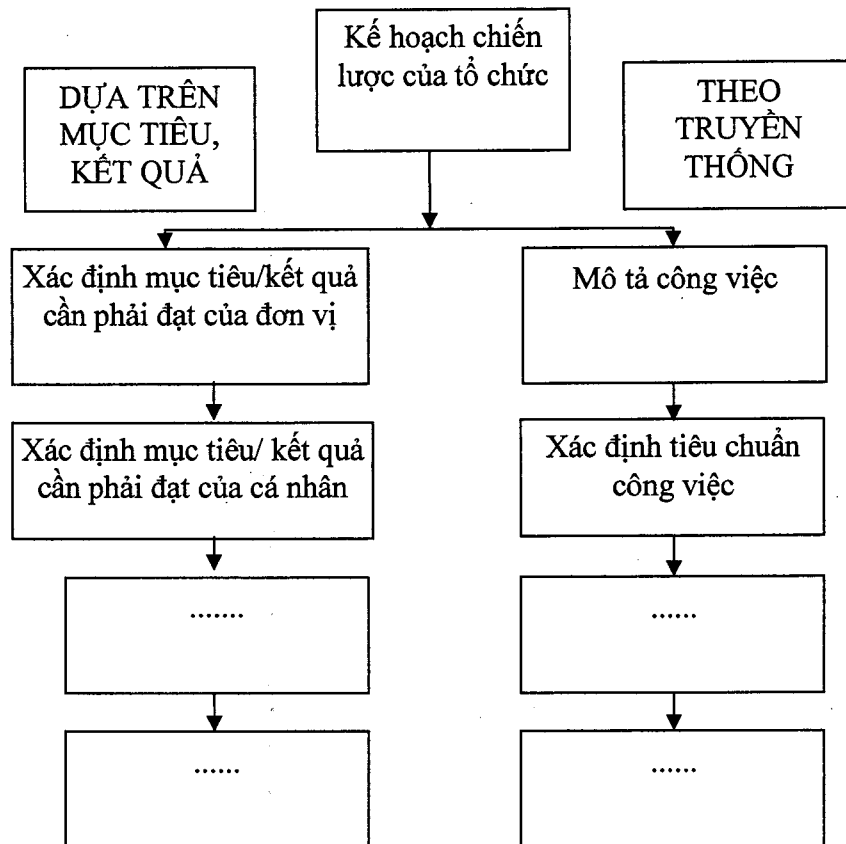
a) Xác định mục tiêu cần đạt

Các mục tiêu hay kết quả mong đợi trong đơn vị sự nghiệp phải được xác định ở cả cấp độ tổ chức và cá nhân.

Ở cấp độ tổ chức, các kết quả thực thi được xác định phải căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của tổ chức. Cần phải phân tích đơn vị sự nghiệp (bao gồm cả các yếu tố bên trong và bên ngoài), căn cứ vào định hướng phát triển của đơn vị trên cơ sở chiến lược của đơn vị để xác định mục tiêu/kết quả đơn vị cần phải đạt được.

Ở cấp độ cá nhân, kết quả mong đợi được tiếp cận theo hai cách: thể hiện thông qua các tiêu chuẩn thực thi công việc trong bản mô tả công việc hoặc thông qua các mục tiêu công việc đã được xác định.

Theo mô hình truyền thống, các kết quả mong đợi ở cấp độ này được thể hiện thông qua các tiêu chuẩn công việc được xây dựng căn cứ vào bản mô tả công việc. Trong nhiều đơn vị, nhà quản lý và nhân viên cùng nhau phát triển mục tiêu. Một số đơn vị kết hợp cả hai cách: tiêu chuẩn công việc và mục tiêu của công việc để quản lý quá trình thực thi theo kết quả công việc (xem sơ đồ 7.4).



Sơ đồ 7.4: Hai cách tiếp cận quản lý thực thi công việc trong thực tiễn

Cho dù đơn vị tiếp cận theo cách nào thì cũng cần trả lời 3 câu hỏi sau đây:

- Người lao động có biết họ cần phải làm gì không?
- Người lao động có biết cách đo lường kết quả đạt được của mình không?
- Người lao động có nhận được phản hồi thường xuyên không?

Về tiêu chuẩn công việc.

Tiêu chuẩn công việc hay còn gọi là tiêu chuẩn thực hiện công việc, là thuật ngữ dùng để mô tả kết quả đơn vị mong đợi mỗi cá nhân gắn liền với mỗi công việc trong đơn vị. Đó là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc - bản liệt kê những trách nhiệm và hoạt động của một vị trí công việc.

Trong các tổ chức của khu vực công nói chung và các đơn vị sự nghiệp nói riêng, việc xác định tiêu chuẩn thực thi công việc đối với các công việc chuyên

môn, nghiệp vụ thường khó hơn. Tuy nhiên, càng sử dụng được nhiều khả năng định lượng thì càng tốt. Trong trường hợp không thể dùng các tiêu chuẩn định lượng để đánh giá sự thực hiện công việc, có thể dùng các câu diễn đạt định tính để thể hiện tiêu chuẩn cần đạt được, ví dụ: “*không để công dân phàn nàn vì xử sự thiếu lịch sự*”^[2].

Dựa vào những thông tin trong tiêu chuẩn công việc, các cá nhân trong đơn vị biết rõ họ phải hoàn thành những công việc gì, đơn vị mong đợi mức độ thực hiện công việc như thế nào ở họ, khi nào thì công việc phải hoàn thành. Ngoài ra, các nhà quản lý có các tiêu chuẩn rõ ràng và gắn với công việc để đánh giá xem các cá nhân trong đơn vị thực hiện công việc ở mức độ nào. Tuy nhiên, những thông tin đó không cho các cá nhân trong đơn vị biết phải thực hiện công việc bằng cách nào nhưng thông qua tiêu chuẩn công việc, thông tin về kết quả mong đợi cần phải đạt được trong công việc được xác định rõ ràng hơn.

Về xác định mục tiêu thực hiện công việc.

Trước đây, việc sử dụng bản mô tả công việc được cho là phương pháp hữu hiệu để xác định nhiệm vụ và trách nhiệm cho viên chức và người lao động trong đơn vị sự nghiệp. Nhưng trong bối cảnh ngày nay, các điều kiện của môi trường thay đổi rất nhanh và bản mô tả công việc trở nên ít phù hợp hơn. Nhiều người cho rằng mô tả công việc hạn chế khả năng thích ứng của đơn vị với các điều kiện thay đổi nhanh của môi trường. Chính vì vậy, nhiều đơn vị đã áp dụng kỹ thuật quản lý theo mục tiêu để đảm bảo rằng quản lý được quá trình thực thi công việc và đạt được mục tiêu.

Mục tiêu phải được xác định ở tất cả các cấp độ của đơn vị. Sau khi các nhà quản lý cấp cao đã xác định mục tiêu chiến lược cho đơn vị, các nhà quản lý cấp thấp hơn phải xây dựng mục tiêu cho bộ phận của mình phù hợp với mục tiêu chiến lược chung của đơn vị. Khi các mục tiêu của mỗi bộ phận đã được thiết lập rõ ràng, các cá nhân gặp gỡ với nhà quản lý trực tiếp của họ để cùng thảo luận và xác định mục tiêu của mỗi cá nhân, đặt trong mục tiêu chung của bộ phận và đơn vị. Các

² State of Oklahoma Office of Personnel Management (1999), *Performance Management Process Handbook (Sổ tay Quy trình Quản lý thực thi)*, Oklahoma Department of Libraries.

mục tiêu này sẽ định hướng cho các cá nhân để họ có thể đóng góp được nhiều nhất cho đơn vị. Khi mục tiêu của đơn vị thay đổi để phù hợp với điều kiện của môi trường thì các mục tiêu của cá nhân cũng phải xem xét lại cho phù hợp. Mục tiêu phải đảm bảo các yêu cầu như: cụ thể, phải đo được, phải đạt được, phải thực tế, phải có thời gian thực hiện được mục tiêu.

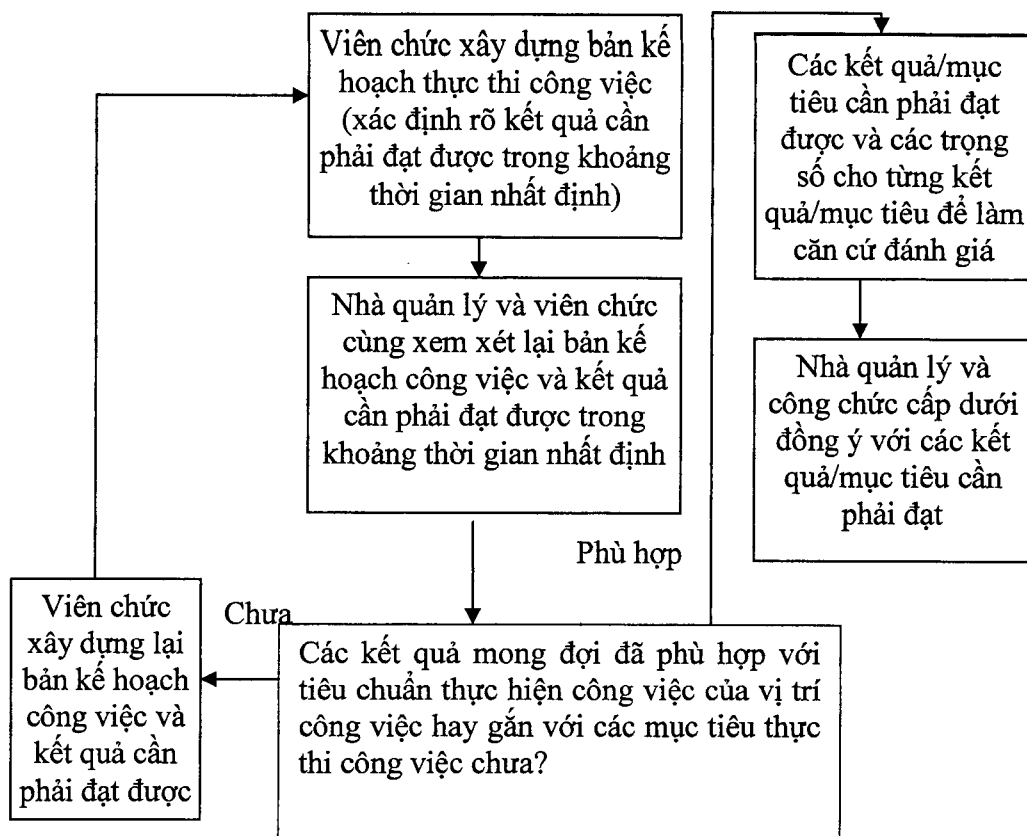
Các kết quả mong đợi cho dù được xác định ở cấp độ nào (cấp độ tổ chức hay cá nhân) đều phải được xây dựng trên cơ sở có sự thống nhất giữa các nhà quản lý cấp cao với các nhà quản lý cấp thấp hơn và giữa các nhà quản lý với các cá nhân trong tổ chức. Để đạt được sự thống nhất này, cần phải có buổi gặp gỡ trực tiếp giữa các bên liên quan.

Kết quả mong đợi của công việc thường được thống nhất ở mức “đạt được kết quả mong đợi” (mức độ trung bình trong thang đánh giá) và sẽ được điền vào mẫu nhất định (mẫu này phải được cung cấp và sử dụng thống nhất trong toàn bộ đơn vị). Trong nhiều tổ chức, mẫu này được gọi là “kế hoạch thực hiện công việc” hoặc “hợp đồng công việc”. Sơ đồ 7.5 cung cấp ví dụ về quy trình xây dựng mẫu kế hoạch công việc của cá nhân. Kế hoạch thực hiện công việc sẽ được xác định thời gian hoàn thành bởi cả cấp quản lý và nhân viên.

b) Làm rõ trách nhiệm

Một trong những mục tiêu quan trọng của hệ thống quản lý thực thi theo kết quả là làm rõ trách nhiệm của từng đơn vị, bộ phận, cá nhân trong thực thi công vụ. Khi trách nhiệm của mỗi cá nhân rõ ràng, cho phép họ chủ động thực thi công việc của mình và chỉ có như vậy, mỗi cá nhân mới có thể đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu chung của đơn vị. Trách nhiệm của cá nhân không chỉ là trách nhiệm đối với công việc mà để thực thi công việc đạt được kết quả thì cần phải làm rõ trách nhiệm của từng cá nhân (kể cả các nhà quản lý - với tư cách là cá nhân) ở các khía cạnh sau^[3]:

³ Training Resources and Data Exchange Performance-Based Management Special Interest Group (2011), *Volume 3 Establishing Accountability for Performance, The Performance-Based Management Handbook (Thiết lập trách nhiệm trong hoạt động thực thi, Sổ tay Quản lý dựa trên thực thi)*.



Sơ đồ 7.5: Quy trình xây dựng bản kế hoạch công việc cá nhân

- Trách nhiệm trong mối quan hệ với đơn vị, cá nhân có thẩm quyền trong mối quan hệ trực thuộc.

- Trách nhiệm với kết quả công việc: trả lời cho câu hỏi liệu với nguồn lực và quyền hạn được trao mỗi cá nhân đã làm tất cả để đạt được kết quả đã đề ra hay chưa. Liệu cá nhân đã nhận thấy những việc đã làm được, những việc chưa làm được hay chưa. Trách nhiệm với kết quả công việc cho thấy các cá nhân có thể tạo ra sự khác biệt về kết quả so với trước đây, thông qua những hoạt động và nỗ lực cần thiết. Điều này có nghĩa là mỗi cá nhân phải có trách nhiệm với những ảnh hưởng và đóng góp của mình cho đơn vị.

- Trách nhiệm giải trình: trách nhiệm phải báo cáo và giải trình về những kết quả đạt được. Thông tin phải chính xác, đầy đủ, đúng thời hạn.

- Trách nhiệm với các hệ quả của thực thi công việc (có thể tích cực hoặc tiêu cực): đây chính là trách nhiệm nếu không đạt được kết quả/mục tiêu đã đề ra. Trách nhiệm này phải được thống nhất với các nhà quản lý trong mối quan hệ trách nhiệm trước khi kế hoạch thực thi được thực hiện.

- Trách nhiệm cải tiến hiệu quả thực thi công vụ: đòi hỏi người có trách nhiệm phải chú ý đến tất cả các hoạt động của quá trình quản lý thực thi từ lập kế hoạch, theo dõi giám sát, đánh giá, đưa thông tin phản hồi... để nhằm cải tiến kết quả thực thi chứ không tìm những lý do giải thích cho những kết quả không đạt được.

c) Xây dựng chỉ số đo lường kết quả

Các chỉ số đánh giá này được xây dựng ở nhiều cấp độ khác nhau. Sau khi đã xác định được các mục tiêu hay kết quả cụ thể (của các hoạt động/chương trình/chính sách...) cần phải đạt được thì cần phải xây dựng được các chỉ số đánh giá kết quả cần đạt được ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức. Các chỉ số này cho biết những thông tin trong thực thi các hoạt động/chương trình của đơn vị và cá nhân. Đó là công cụ để hiểu, quản lý và cải thiện các hoạt động trong đơn vị theo hướng tốt hơn. Một hệ thống chỉ số đánh giá tốt sẽ cho thấy những điều sau:

- Chúng ta làm tốt công việc đến đâu?
- Chúng ta đã đạt được mục tiêu/kết quả đề ra chưa?
- Những đối tượng mà chúng ta phục vụ - khách hàng của chúng ta đã hài lòng về những dịch vụ do chúng ta cung cấp chưa?
- Quá trình hoạt động của chúng ta đã được kiểm soát chặt chẽ chưa?
- Có cần cải thiện hoạt động trong tổ chức không? Nếu có, thì chỗ nào cần cải thiện, nội dung cần cải thiện là gì?

Các chỉ số đánh giá kết quả thực thi ở các cấp độ khác nhau luôn phải có mối liên hệ chặt chẽ với mục tiêu của đơn vị.

Chỉ số tác động: tác động được hiểu là những cải thiện đem lại cho cộng đồng. Chỉ số này cung cấp các phương tiện để theo dõi việc đạt được các tác động mong muốn.

Chỉ số đầu ra: các chỉ số này đo xem mức độ của các kết quả đầu ra đạt đến đâu, dịch vụ cần cung cấp và tác động tức thì của chúng đối với công dân hưởng lợi.

Các chỉ số có thể là định lượng hoặc định tính để có thể đo lường được mức độ thay đổi sau khi thực hiện các hoạt động nhằm hướng đến kết quả. Chỉ số định lượng được biểu diễn dưới dạng con số, tỉ lệ phần trăm.... Chỉ số định tính nhằm đo lường chất lượng và số lần dựa trên nhận thức, ý kiến hay mức độ hài lòng. Tuy nhiên, cũng có sự chồng chéo giữa chỉ số định lượng và chỉ số định tính.

Trong nhiều tài liệu, các chỉ số đánh giá còn được chia thành các nhóm sau đây (theo chiều ngang):

- *Chỉ số hiệu lực*: chỉ mức độ mà sản phẩm đầu ra của quá trình thực thi thực hiện những yêu cầu đặt ra.

- *Chỉ số hiệu quả*: chỉ mức độ mà quá trình thực thi tạo ra những kết quả đầu ra đáp ứng đúng yêu cầu với chi phí nguồn lực thấp nhất.

- *Chỉ số chất lượng*: chỉ mức độ mà các sản phẩm hay dịch vụ cung cấp của tổ chức đáp ứng được yêu cầu, mong đợi của các đối tượng phục vụ (công dân, khách hàng).

- *Chỉ số về số lượng*: đây là chỉ số mang tính định lượng, cho thấy về mặt công việc tổ chức và cá nhân có đạt được số lượng công việc đã đặt ra không?

- *Chỉ số thời gian*: là chỉ số cho thấy công việc có thể được hoàn thành đúng tiến độ thời gian không? Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập để xác lập các mức độ thời gian đối với từng công việc. Khi xây dựng các chỉ số về thời gian này phải khắc phục được yếu tố chủ quan để các chỉ số này hoàn toàn mang tính khách quan.

Các chỉ số theo chiều ngang này có thể áp dụng cho cả tổ chức và cá nhân. Các chỉ số đánh giá này không phải mang tính cứng nhắc, áp đặt mà căn cứ vào tình hình thực tiễn có thể xây dựng các chỉ số đánh giá cho phù hợp với mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ và công việc của từng đơn vị sự nghiệp.

d) Giám sát thực hiện

Những nhà quản lý/giám sát trực tiếp cần phải sử dụng đúng các kỹ thuật giám sát để ủng hộ những nỗ lực của nhân viên nhằm giúp họ đạt được và vượt các mục tiêu đã đề ra.

Khi các mục tiêu thay đổi trong quá trình thực thi công việc, người giám sát sẽ truyền đạt những thay đổi này và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Kế hoạch thay đổi sẽ được ký giữa nhà quản lý và nhân viên.

Các nhà quản lý cần có những thông tin cần thiết thông qua quá trình giám sát, theo dõi quá trình thực hiện công việc của viên chức cấp dưới để đưa ra thông tin phản hồi lại cho họ.

Có nhiều cách để các nhà quản lý có thể theo dõi, giám sát quá trình thực thi công việc của cấp dưới như quan sát tại chỗ, thông qua báo cáo miệng hoặc báo cáo

viết, thông qua các sản phẩm mà cấp dưới hoàn thành trong từng giai đoạn cụ thể. Cũng có thể dùng sổ ghi chép quá trình thực thi công việc (sự kiện chính) của từng cá nhân. Mỗi một biện pháp đều có những ưu, nhược điểm nhất định, các nhà quản lý phải căn cứ vào đặc thù của các công việc và vào từng thời điểm khác nhau cũng như những điều kiện khác gắn với người thực hiện công việc để lựa chọn những biện pháp phù hợp.

Trong quá trình theo dõi, giám sát thực thi công việc, các nhà quản lý phải đưa ra các thông tin phản hồi cho các cá nhân. Một trong những cản trở lớn nhất trong quản lý thực thi công việc là các nhà quản lý thường ngại va chạm với các nhân viên cấp dưới của mình vì không muốn ảnh hưởng tới mối quan hệ tốt đã có với họ. Chính vì thế, các nhà quản lý thường bỏ qua những lỗi nhỏ và các nhân viên thường không nhận ra rằng công việc mà họ đang thực hiện chưa đáp ứng được yêu cầu và cũng không có cơ hội để hoàn thiện quá trình thực thi công việc của họ.

Theo dõi thực thi công việc không chỉ tập trung vào xem xét xem kết quả có đạt được theo kế hoạch đặt ra từ trước hay không, mà còn đánh giá phân tích và lý giải trong bối cảnh cụ thể của thực thi công vụ các yếu tố ảnh hưởng đến thực thi công vụ (cả những yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài), các nguyên nhân làm cho kết quả thực thi công vụ không như mong đợi.

e) Đánh giá kết quả thực hiện

Đánh giá thực thi công vụ ở cấp độ tổ chức là một quá trình xem xét một cách khách quan xem đơn vị có đạt được các mục tiêu hay các kết quả đã đề ra hay không. Quá trình này thường bao gồm nhiều giai đoạn khác nhau như chỉ rõ và cam kết về các mục tiêu, lựa chọn các chỉ số, đề ra các nhiệm vụ và kiểm soát việc thực thi (thu thập các thông tin về kết quả thực hiện được), phân tích các kết quả đạt được trong mối tương quan so sánh với các mục tiêu đã đặt ra hoặc các kết quả mong đợi đã được xác định trước thông qua các chỉ số đánh giá. Một hệ thống đánh giá thực thi tốt cần phải quan tâm đến việc đánh giá cái gì là quan trọng chứ không phải là đánh giá cái gì mà các nhà đánh giá cảm thấy dễ đánh giá.

Ở góc độ tổ chức, kết quả thực thi được đánh giá thông qua thực hiện các chính sách, vấn đề quản lý và sử dụng ngân sách và những vấn đề khác như nguồn lực con người, tổ chức, hiện đại hóa tổ chức, chất lượng dịch vụ cung cấp. Để đánh giá được, người ta thường sử dụng các chỉ số như các yếu tố đầu vào, chỉ số đầu ra, chỉ số tác động.

Việc đánh giá kết quả thực thi công vụ của tổ chức và cá nhân được thực hiện thông qua sử dụng các phương pháp đánh giá. Có nhiều phương pháp đánh giá khác nhau. Mỗi phương pháp đều có những ưu, nhược điểm nhất định. Vì vậy, các phương pháp đánh giá được lựa chọn phải phù hợp với mục tiêu và những điều kiện cụ thể của tổ chức.

Để đánh giá kết quả thực thi ở cấp độ tổ chức, nhiều nước trên thế giới áp dụng phương pháp Benchmarking là phương pháp so sánh đối chiếu. Phương pháp này dùng để đánh giá thực thi công vụ sử dụng các chỉ số cụ thể (chi phí, hiệu suất, thời gian...) và so sánh các chỉ số này với các tổ chức khác. Phương pháp này còn dùng để đánh giá ở cấp độ cá nhân.

Đánh giá thực thi công vụ ở cấp độ cá nhân là một sự kiện thường kỳ diễn ra sau một khoảng thời gian thực thi công việc nhất định, thông thường mỗi năm tổ chức một lần nhằm đánh giá kết quả thực thi công việc trong thời gian một năm qua.

Trong hệ thống quản lý thực thi công vụ, đánh giá thực thi công vụ phải chú trọng đến phát triển viên chức hơn là việc kiểm soát và xếp loại đơn thuần, khuyến khích được tinh thần hợp tác cùng phát triển; đa dạng hoá các nguồn thông tin phản hồi về hiệu quả làm việc không chỉ từ nhà quản lý trực tiếp; tập trung vào phát triển tiềm năng hơn là những khuyết điểm của cấp dưới. Hoạt động đánh giá không chỉ là sự ghi nhận đơn thuần những kết quả thực thi công việc mà phải làm cơ sở để phát triển nhân viên trên cơ sở xác định những điểm mạnh, điểm yếu của họ mà có những biện pháp đào tạo, bồi dưỡng cho phù hợp.

Ở cấp độ cá nhân, hoạt động đánh giá chủ yếu tập trung vào đánh giá kết quả thực thi công việc của viên chức trong mối tương quan so sánh với tiêu chuẩn thực hiện công việc (xác định trong bản mô tả công việc) hoặc với kết quả đã được xây dựng ở mỗi giai đoạn đầu của quá trình thực thi công vụ. Việc đánh giá này thực chất là đo lường mức độ đạt được của các kết quả đã được xác định ở giai đoạn trước (các mục tiêu đã xác định hoặc tiêu chuẩn đã đề ra trong bản mô tả công việc) thông qua các chỉ số đã được đề cập ở trên.

g) Hòa nhập thông tin đánh giá vào hệ thống thông tin chung và sử dụng thông tin cho hoạt động quản lý

Các thông tin về thực thi công vụ phải đảm bảo được hòa nhập vào hệ thống thông tin chung và đảm bảo công khai, dễ tiếp cận cho tất cả những ai quan tâm và có mục đích sử dụng thông tin.

Sự cần thiết của việc áp dụng hệ thống quản lý thực thi công vụ theo kết quả xuất phát từ 2 lý do sau đây:

Thứ nhất, là do cần phải cải thiện hoạt động quản lý và nâng cao trách nhiệm trong thực thi công vụ. Với lý do này, các thông tin thực thi công việc được sử dụng vào quá trình quản lý và quá trình ra quyết định. Ví dụ, khi các nhà quản lý căn cứ vào các thông tin có sẵn từ việc thực thi công vụ có thể điều chỉnh để nâng cao hiệu quả hoạt động của các chương trình.

Thứ hai, là do cần tăng cường sử dụng các thông tin thực thi công việc trong quá trình ra quyết định quản lý, đặc biệt là các quyết định liên quan đến phân bổ nguồn lực. Trong quá trình lập ngân sách dựa trên kết quả thực thi, ngân sách sẽ được phân bổ cho các chương trình hoạt động của đơn vị dựa trên các kết quả hơn là dựa trên các yếu tố đầu vào hay các hoạt động của đơn vị. Lý do thứ hai này còn nhằm nâng cao trách nhiệm cho các nhà quản lý trong việc đạt được các kết quả hay mục tiêu đã được xác định và đảm bảo tính minh bạch của các báo cáo kết quả đó.

Sử dụng thông tin thực thi công việc trong quá trình ra quyết định quản lý cho thấy thông tin này phải trở thành yếu tố quan trọng của hệ thống quản lý và quá trình hoạt động của tổ chức như lập kế hoạch chiến lược, hoạch định chính sách, quản lý chương trình, dự án, quản lý tài chính, ngân sách và quản lý nguồn nhân lực.

Riêng đối với quản lý nguồn nhân lực, thông tin về thực thi công vụ của viên chức đóng vai trò quan trọng đối với cả hệ thống các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Đó là cơ sở để xây dựng các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, phân công công việc, khen thưởng, kỷ luật... đối với viên chức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Lý giải sự cần thiết phải quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và liên hệ với đơn vị mà anh/chị đang công tác.

2. Phân tích vai trò của nhà lãnh đạo, quản lý đối với việc quản lý thực thi trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và chỉ ra những thách thức đối với việc bảo đảm những vai trò đó.

3. So sánh mô hình quản lý thực thi theo kết quả với mô hình quản lý theo mục tiêu và quản lý theo quá trình.

4. Phân tích các bước của quá trình quản lý thực thi theo kết quả và trình bày những khó khăn và thuận lợi khi thực hiện các bước của quy trình này tại đơn vị sự nghiệp mà anh/chị đang công tác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

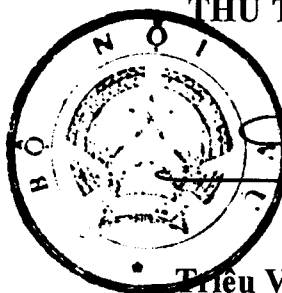
1. Nguyễn Thị Hồng Hải (chủ biên) (2013). *Quản lý thực thi công vụ theo định hướng kết quả*. Nxb Lao động, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Hồng Hải, Nguyễn Thị Thanh Thủy (đồng chủ biên) (2015). *Quản lý nguồn nhân lực khu vực công - Lý luận và kinh nghiệm một số nước*. Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
3. Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright (2014-2015), *Tập bài giảng Quản lý dựa trên kết quả*.

Tiếng Anh

1. Adaptation Fund Broad (2009), *Resultts Based Management Framewok* (*Khung quản lý dựa trên kết quả*), AFB/B.8/8, Eight Meeting November 16 - 18.
2. Anderson, B., Henrikson, B. and Aarseth, W.Holistic (2006), *Performance Management: an integrated framework* (*Quản lý thực thi công việc - khung quản lý mang tính tích hợp*), International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55 (1), pp. 61-78.¹²

KT BỘ TRƯỞNG

THỨ TRƯỞNG



Triệu Văn Cường