

Chuyên đề 17

KỸ NĂNG ỦY QUYỀN

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ ỦY QUYỀN

1. Khái niệm ủy quyền

1.1. Ủy quyền dân sự

Theo Từ điển giải thích thuật ngữ hành chính¹, trong quan hệ dân sự, ủy quyền là việc một người ủy nhiệm cho một người khác được quyền thay mặt mình thực hiện một hành vi pháp luật nào đó như ký hợp đồng, trả nợ thay, nhận tiền, v.v. Ủy quyền có thể định rõ giới hạn hay không. Hành vi của người được ủy quyền trong phạm vi ủy quyền được coi là hành vi của người ủy quyền. Nếu được sự đồng ý của người ủy quyền, người được ủy quyền có quyền ủy quyền lại cho người khác. Việc ủy quyền phải được thực hiện bằng hình thức văn bản và phải được thông báo cho bên tham gia pháp luật dân sự với mình biết. Trong trường hợp pháp luật đòi hỏi thì giấy ủy quyền phải được cơ quan nhà nước có thẩm quyền chứng thực. Muốn giấy ủy quyền có đủ hiệu lực, người ủy quyền phải là người có năng lực pháp lý để ủy quyền.

1.2. Ủy quyền hành chính

Trong luật Hiến pháp, quyền lực là tổng thể những quyền do bộ máy nhà nước thực hiện để xây dựng và bảo vệ một chế độ chính trị theo ý chí của các nhà cầm quyền. Nhà nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam là Nhà nước của nhân dân. Nhân dân sử dụng quyền lực Nhà nước thông qua Quốc hội và các Hội đồng nhân dân các cấp.

Trong quan hệ hành chính, ủy quyền là việc một cơ quan hay một quan chức ủy quyền cho một cơ quan khác, một phái đoàn hay một cán bộ sử dụng

¹ Từ điển Giải thích thuật ngữ hành chính (2002)- Mai Hữu Khuê , Bùi Văn Nhơn (chủ biên)

một số quyền của mình làm một số việc nhất định như điều tra, thanh tra, giám sát hay dự hội nghị¹.

Trong các cơ quan nhà nước, toàn bộ quyền năng của cơ quan nhà nước được giao cho công chức là trách nhiệm của công chức với nhân dân. Công chức có trách nhiệm thi hành công vụ một cách hiệu quả. Ủy quyền công vụ là việc cấp trên ủy thác một phần quyền lực thuộc về cấp trên do pháp luật quy định cho cấp dưới thực hiện dưới sự kiểm tra, giám sát của cấp trên. Cấp dưới phải và chỉ được thực hiện các công vụ theo đúng sự ủy quyền đó mà không được tùy tiện và cấp trên có thể rút lại sự ủy quyền khi cần thiết.

Trước đây luật quy định, cấp trưởng chỉ được ủy quyền khi vắng mặt tại nơi làm việc, nhưng thực tiễn chỉ ra rằng, quy định đó không hợp lý, nên hiện nay luật cho phép cấp trưởng không vắng mặt tại nơi làm việc, vẫn được ban hành quyết định ủy quyền. Quyết định ủy quyền phải chỉ rõ ủy quyền cho cấp phó trực tiếp nào, ủy quyền cái gì và ủy quyền từ khi nào đến khi nào.

Nguyên tắc chung về thẩm quyền trong các cơ quan nhà nước là một quyết định được đưa ra không đúng thẩm quyền là bất hợp pháp. Nói cách khác, một chủ thể hành chính không thể ra quyết định trong lĩnh vực không thuộc thẩm quyền của mình. Đối với quyền ra các quyết định hành chính, việc ủy quyền cho cấp dưới cần phải được thực hiện bằng văn bản, nêu rõ cấp được ủy quyền và lĩnh vực được ủy quyền. Khi quyết định đã đưa ra, cấp trên không có thẩm quyền đó nữa, trừ khi cấp trên bãi bỏ việc ủy quyền đó bằng một văn bản mới. Cấp trên cũng có thể ủy quyền cho cấp dưới ký văn bản thay mình. Nhưng cấp trên vẫn phải chịu trách nhiệm đối với các quyết định đưa ra.

Tùy trường hợp, cơ quan nhà nước cấp trên có thể ủy quyền cho cơ quan cấp dưới thực thi một số quyền hạn mà cấp dưới có thể thực hiện hiệu quả hơn cấp trên. Ví dụ: Bộ Tài chính có thể ủy quyền thu phạt hành chính cho các cơ quan hành chính cấp dưới bằng việc cho phép Kho bạc Nhà nước được ủy quyền cho cơ quan ra quyết định xử phạt tiến hành thu tiền phạt rồi sau đó nộp tiền phạt vào Kho bạc Nhà nước².

Vấn đề ủy quyền ký giấy tờ trong các cơ quan nhà nước rất rộng, phải căn cứ vào từng lĩnh vực. Còn ủy quyền ký giấy tờ giữa những người có trách

¹ Từ điển Giải thích thuật ngữ hành chính (2002)- Mai Hữu Khuê, Bùi Văn Nhơn (chủ biên)

² Xem Công văn số 4232-TC/KBNN ngày 27/11/1997 của Bộ Tài chính

nhệm, quyền hạn trong cùng một cơ quan thì lại phụ thuộc vào quy chế phân công nhiệm vụ trong nội bộ cơ quan đó, hoặc phụ thuộc vào thời gian người phụ trách lĩnh vực đó đi vắng, thì ủy quyền cho người khác trong trong thời gian mình đi vắng, khi ở cơ quan, lại tiếp tục ký bình thường.

Khoản 1, Khoản 3, Điều 10 Nghị định số 110/2004/NĐ-CP (8/4/2004) của Chính phủ về công tác văn thư qui định “ở cơ quan, tổ chức làm việc theo chế độ thủ trưởng, người đứng đầu cơ quan, tổ chức có thẩm quyền ký tất cả các văn bản của cơ quan, tổ chức có thể giao cho cấp phó của mình ký thay (KT) các văn bản thuộc lĩnh vực được phân công phụ trách” và “trong các trường hợp đặc biệt, người đứng đầu cơ quan, tổ chức có thể ủy quyền cho một cán bộ phụ trách dưới quyền mình một cấp ký thừa ủy quyền (TUQ) một số văn bản mà mình phải ký. Việc giao ký thừa ủy quyền phải được qui định bằng văn bản và giới hạn trong một thời gian nhất định. Người được ủy quyền không được ủy quyền cho người khác ký”.

1.3. Ủy quyền với tư cách kỹ năng quản lý

Với tư cách kỹ năng quản lý, ủy quyền là một hành động quản lý qua đó người có quyền (nhà quản lý) chuyển giao một phần quyền lực của mình cho một cộng sự (nhân viên dưới quyền, chuyên gia). Ủy quyền gắn liền với quyền hạn và trách nhiệm. Nhà quản lý sẽ mất đi một số quyền hạn khi giao cho nhân viên quyền hạn để thực hiện một công việc nào đó, bởi họ không còn ra quyết định nữa. Nhân viên sẽ quyết định và thực hiện công việc được ủy quyền. Nói cách khác, ủy quyền là kỹ năng khiến cho công việc được thực hiện bằng lao động và thời gian của người khác.

Theo Pierre Morin¹, ủy quyền là một phương thức tổ chức trong đó người có trách nhiệm giao cho một cộng sự (cấp dưới, chuyên gia hoặc một người khác) thực hiện các mục tiêu đã xác định, đồng thời trao cho người được ủy quyền quyền tự chủ thực sự (về phương tiện, cách thức thực hiện), xác định rõ giới hạn (xác định rõ khuôn khổ), hỗ trợ nếu cần và thường xuyên đánh giá trong khuôn khổ quy trình kiểm tra rõ ràng và xác định. Xét trên phương diện này, ủy quyền gắn với hành động ủy nhiệm và ủy thác.

¹ Quản lý và Quyền lực, NXB. Edition 2004

Như vậy, khi uỷ quyền và ủy thác công việc cho nhân viên, người được uỷ quyền phải chịu trách nhiệm thực hiện công việc, nhưng nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng. Mặt khác, khi uỷ quyền, người quản lý cần phải tạo điều kiện, hỗ trợ và tạo động lực giúp nhân viên hoàn thành công việc được uỷ thác.

Ủy quyền là một trong những kỹ năng quản lý cơ bản nhất. Ủy quyền là yếu tố đầu tiên cho phép phân biệt giữa các những người làm quản lý và những người không làm quản lý. Nhà quản lý tốt là người biết tìm ra người tài để làm việc, và cũng biết hạn chế sự can thiệp trong khi họ đang làm việc. Ủy quyền có thể được tiến hành ở nhiều loại hình công việc khác nhau, từ việc quản lý nhóm đến những công việc cụ thể. Ủy quyền hiệu quả là biết cách uỷ thác công việc cho nhân viên có khả năng đồng thời tạo điều kiện, hỗ trợ và tạo động lực giúp họ hoàn thành công việc được uỷ thác.

2. Sự cần thiết phải uỷ quyền

Ủy quyền là điều không thể thiếu trong các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức nhà nước với rất nhiều trách nhiệm và ràng buộc đòi hỏi mọi người phải chia sẻ bả gánh vác. Ủy quyền hiệu quả giúp tiết kiệm thời gian, cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức, tăng sự hài lòng của công dân, phát triển nhân viên và đội ngũ cán bộ kế cận, củng cố niềm tin và tạo động lực cho nhân viên. Ủy quyền không đúng sẽ gây hiểu nhầm, mất động lực làm việc và bất bình trong tổ chức. Ủy quyền cần thiết trong quá trình thực hiện tất cả các chức năng quản lý, cần thiết đối với tổ chức, người uỷ quyền và người được uỷ quyền.

2.1. Đối với tổ chức

- Ủy quyền làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Một trong những nguyên tắc cơ bản của quản lý là trách nhiệm cần được giao cho bộ phận thấp nhất có thể đảm nhiệm có chất lượng trách nhiệm đó. Ủy quyền cho phép giảm thiểu các bước trong giao tiếp và chuỗi ra quyết định. Nhờ uỷ quyền, cán bộ, công chức có quyền đưa ra quyết định nhiều hơn mà không phải mất thời gian chờ đợi ý kiến từ cấp trên, điều này cho phép các vấn đề được xử lý một cách nhanh chóng.

- Giúp tổ chức quyết định sáng suốt hơn, nhanh chóng và sát thực tế hơn. Ủy quyền trong cơ quan làm tăng sự trao đổi thông tin ở tất cả các cấp. Khi

được cung cấp thông tin cần thiết từ cấp dưới, nhà quản lý sẽ đưa ra được những quyết định sáng suốt hơn. Cấp dưới là người tiếp xúc, gần gũi với công dân, vì vậy hiểu thực tế hơn, các quyết định đưa ra thường phù hợp với thực tế hơn và nhanh chóng hơn.

- Tạo điều kiện cho cấp trên tương tác nhiều hơn với cấp dưới, cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới trong tổ chức. Nhà quản lý biết uỷ quyền sẽ có nhiều thời gian dành cho công tác quản lý, có khả năng quản lý và giám sát hiệu quả nhiều cán bộ dưới quyền hơn. Vì vậy, công tác quản lý tổ chức sẽ được thực hiện hiệu quả và thông suốt hơn.

- Uỷ quyền làm tăng khả năng phát triển tổ chức: Thành công của tổ chức phụ thuộc vào khả năng phát triển các nhà quản lý có khả năng chấp nhận những vai trò và trách nhiệm ngày càng cao hơn. Lực lượng cán bộ quản lý có năng lực là nguồn lực quan trọng đảm bảo sự đổi mới và phát triển của tổ chức. Uỷ quyền có tác dụng nâng cao năng lực và sự tự tin cho các nhà quản lý trung cấp và cao cấp. Trái lại, uỷ quyền không hiệu quả sẽ khiến cho nhân viên có tiềm năng cao tìm kiếm các vị trí làm việc khác nơi họ có thể phát huy tốt khả năng của mình. Về lâu dài, điều này có nhiều tác dụng tiêu cực đối với tổ chức.

- Uỷ quyền cải thiện công tác phối kết hợp trong đơn vị : do Nhà quản lý không trực tiếp thực hiện công việc, sẽ đảm nhiệm tốt hơn công tác phối kết hợp trong đơn vị.

- Uỷ quyền cho phép xây dựng nhóm làm việc tận tâm và năng động, tạo điều kiện phát triển kỹ năng của từng cá nhân; sử dụng chuyên môn mỗi thành viên; quyết định sáng suốt cải thiện kết quả làm việc của nhóm.

- Là công cụ để phát triển nhân viên và phát triển đội ngũ cán bộ kế cận: Uỷ quyền là cơ hội để nhà quản lý phát triển năng lực mới của nhân viên, giúp nhân viên có cơ hội thể hiện năng lực và phát triển tiềm năng, qua đó có thể phát hiện và phát triển một cách hiệu quả đội ngũ cán bộ kế cận.

2.2. Đối với người uỷ quyền

- Sử dụng thời gian một cách hiệu quả hơn: Công việc chính của nhà quản lý là xác định tầm nhìn và chiến lược lâu dài cho tổ chức. Nếu ôm đồm quá nhiều việc thì nhà quản lý sẽ bị nhấn chìm trong công việc, bị cuốn vào những công việc quản lý tiểu tiết, không có thời gian thực hiện công việc chính của

mình một cách hiệu quả. Ủy quyền hiệu quả cho người khác, nhà lãnh đạo sẽ “tự giải phóng mình”, sẽ có nhiều thời gian hơn để thực hiện các công việc mang tính chiến lược, những việc quan trọng hoặc những công việc chỉ họ mới có thể làm được.

- Giảm bớt áp lực cho nhà quản lý: ủy quyền giúp tổ chức hoạt động trôi chảy hơn, hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn, điều này làm giảm áp lực cho nhà quản lý;

- Củng cố niềm tin ở nhân viên : ủy quyền thể hiện sự tin tưởng đối với nhân viên, qua ủy quyền và đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, trao trách nhiệm cho nhân viên, nhà quản lý sẽ thấy tự tin hơn và tin tưởng vào nhân viên của mình hơn, và ngược lại nhân viên cũng cảm thấy tự tin và tin tưởng vào nhà quản lý.

- Tăng thêm uy tín cho nhà quản lý: Nhiều nhà quản lý lo sợ mất uy tín khi phải ủy thác quyền lực và san sẻ công việc. Trái lại, khi ủy thác công việc, nhà quản lý sẽ xây dựng và phát triển được một đội ngũ nhân sự làm việc tốt. Một đội ngũ làm việc có năng lực và thành công sẽ làm tăng uy tín của nhà quản lý.

2.3. Đối với người được ủy quyền

- Ủy quyền làm tăng động lực của người ủy quyền trong công việc. Ủy quyền góp phần làm giàu cho công việc của nhân viên, là điều kiện để nhân viên đảm nhiệm quyền hạn và trách nhiệm cao hơn, thực hiện công việc có thách thức cao hơn, qua đó thể hiện năng lực và khẳng định bản thân. Được đảm nhiệm quyền hạn và trách nhiệm cao hơn là cơ hội cho phép cá nhân phát triển tiềm năng, đạt kết quả làm việc cao hơn, được ghi nhận và phát triển nghề nghiệp.

- Ủy quyền làm tăng sự tự tin, thẩm quyền cho cán bộ quản lý cấp dưới. Các nhà quản lý cấp thấp được cấp trên ủy quyền sẽ có thêm vai trò và trách nhiệm, dễ được cấp dưới tôn trọng hơn. Nếu nhà quản lý không có thực quyền và không được cấp trên coi trọng thì khả năng quản lý và kiểm soát hoạt động của cấp dưới của họ sẽ bị hạn chế đáng kể, và ngược lại, nhà quản lý cấp dưới được cấp trên tin cậy ủy quyền sẽ được cấp dưới tôn trọng và chấp hành các quyết định mà họ đưa ra.

- Ủy quyền cho phép người được ủy quyền cảm nhận mình tăng giá trị, tăng hiểu biết về tổ chức và công việc của nhóm, tăng mức độ cam kết của người được ủy quyền trong thực thi công việc của tổ chức.

Như vậy, ủy quyền là công cụ rất quan trọng cho phép nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, tạo động lực và phát triển năng lực cho cán bộ, công chức, nâng cao nhất lượng và hiệu quả của dịch vụ, làm hài lòng người dân.

3. Các mức độ ủy quyền

Dựa vào mức độ tham gia của nhà lãnh đạo và nhân viên trong quá trình thực hiện công việc, người ta chia ra 4 mức độ ủy quyền: ủy quyền hoàn toàn, ủy quyền chủ yếu, ủy quyền giới hạn, ủy quyền tối thiểu. Theo thứ tự, mức độ tham gia của nhà lãnh đạo tăng dần, và mức độ tham gia của nhân viên giảm dần. Tùy vào công việc, điều kiện cụ thể mà nhà lãnh đạo thực hiện ủy thác công việc ở các mức độ khác nhau. Tuy nhiên, theo các nhà quản lý thì ủy thác công việc hoàn toàn khó thực hiện nhất nhưng đem lại hiệu quả cao nhất.

3.1. Ủy quyền hoàn toàn

Đây là mức độ ủy thác công việc cao nhất. Mức độ này được áp dụng đối với cấp dưới có trình độ năng lực cao, có kinh nghiệm thực tế và có động lực làm việc đúng đắn, đồng thời nhà quản lý biết rõ về họ. Nhà quản lý giao công việc cho cấp dưới và cấp dưới hoàn toàn quyết định cách thức thực hiện công việc. Nhà lãnh đạo chỉ nhận kết quả cuối cùng của công việc được giao.

3.2. Ủy quyền phần lớn

Nhà quản lý ủy thác công việc cho cấp dưới, và chỉ ra kế hoạch hoạt động (mục tiêu, thời hạn). Cấp dưới vẫn được quyền ra quyết định tiến hành công việc như thế nào, và đưa ra các điều kiện dưới dạng yêu cầu hỗ trợ, nhưng theo định kỳ phải báo cáo tiến độ công việc cho nhà quản lý. Nhà quản lý không phủ quyết các phương án và quyết định của nhân viên trừ khi thực sự cần thiết. Ủy quyền phần lớn được áp dụng trong trường hợp nhân viên biết cách làm việc đồng thời có động cơ làm việc cao.

3.3. Ủy quyền hạn chế

Ủy quyền hạn chế được tiến hành khi năng lực cấp dưới hạn chế nhưng họ lại tỏ ra thiện chí thực hiện công việc. Trong trường hợp này, nhà quản lý ủy thác công việc cho cấp dưới, yêu cầu họ phải đưa ra phương án tiến hành. Nhà

quản lý có thể chấp nhận hoặc bác bỏ phương án làm việc đó. Nhìn chung, đối với phương thức ủy quyền hạn chế, các giải pháp cần đơn giản, người được ủy quyền cần được cung cấp nhiều phương tiện để thực hiện công việc. Trong quá trình tiến hành công việc, nhà lãnh đạo thường xuyên kiểm tra, đánh giá công việc được ủy thác. Đồng thời, trong quá trình thực hiện ủy quyền, nhân viên, họ cần được giúp đỡ, động viên, khuyến khích, và được ghi nhận công sức cho một công việc đã thực hiện tốt.

3.4. Ủy quyền tối thiểu

Đây là mức độ ủy thác công việc thấp nhất. Nhà quản lý ra lệnh cho cấp dưới phải làm việc gì, làm như thế nào, các bước tiến hành cụ thể, thời gian hoàn thành. Thậm chí nhà lãnh đạo chỉ giao cho cấp dưới một phần công việc rất nhỏ trong toàn bộ quá trình công việc. Ủy quyền tối thiểu được áp dụng trong trường hợp nhân viên nhân viên có mức độ tự chủ rất thấp (năng lực yếu hoặc rất yếu và động cơ làm việc rất thấp).

Trong những năm gần đây, các tổ chức nhà nước có khuynh hướng ủy quyền ngày càng nhiều hơn cho cán bộ, công chức. Ủy quyền là một trong những điều kiện quan trọng để nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ phục vụ công dân. Ủy quyền cho cán bộ công chức đòi hỏi thiết kế công việc có mức chuyên môn hóa không cao. Không thể quyết định một cách đơn giản mức độ ủy quyền cao hay thấp mà cần phải căn cứ vào những vấn đề tổng quát. Xét theo các khía cạnh của cơ cấu tổ chức thì việc ủy quyền có quan hệ trực tiếp với tập trung hóa. Càng ủy quyền nhiều cho các cấp bên dưới của tổ chức thì tổ chức đó càng ít tập trung hơn và ngược lại, ủy quyền ít được thực hiện trong các tổ chức có cấu trúc tập trung cao.

4. Nguyên tắc ủy quyền

4.1. Bảo đảm sự thống nhất, toàn diện trong quản lý

Phân định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm, đồng thời phát huy vai trò, tính chủ động của thủ trưởng cơ quan, đơn vị, cá nhân được ủy quyền trong quản lý, đảm bảo thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ của cơ quan, đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính, đổi mới đất nước;

4.2. Cần có sự đồng thuận trước khi ủy quyền

Ủy quyền cần có sự thoả thuận trước và cần được người được uỷ quyền chấp nhận. Trong trường hợp uỷ quyền bằng văn bản, văn bản uỷ quyền cần sáng rõ, chính xác, cả về quyền lẫn phương tiện uỷ thác cho người được uỷ quyền để hoàn thành nhiệm vụ. Mặt khác, người được uỷ quyền phải biết rõ phạm vi quyền lực mình được uỷ thác, những quy định gắn với hoạt động của mình cũng như những hậu quả có thể xảy đến khi không tuân thủ các quy định này

4.3. Nội dung uỷ quyền cần được xác định trước

Người uỷ quyền chỉ được uỷ quyền trong phạm vi chức trách và công việc của mình. Nội dung uỷ quyền cần được xác định trong các hoạt động được tiến hành trong tổ chức và phù hợp với vị trí, lĩnh vực hoạt động của người được uỷ quyền. Toàn bộ các nhiệm vụ giao cho người được uỷ quyền sẽ được xác định rõ trước khi tiến hành uỷ quyền và phải được thông báo công khai trong đơn vị, tổ chức

4.4. Cần có tự chủ thực sự

Khi uỷ quyền cần tạo quyền tự chủ cho người được uỷ quyền. Tự chủ ở đây bao gồm quyền ra quyết định và quyền sáng kiến của người được uỷ quyền. Bởi vậy, người được uỷ quyền cần thông tin định kỳ cho người uỷ quyền điều kiện thực thi nhiệm vụ được uỷ quyền, khó khăn gặp phải và trong trường hợp cần thiết, những phương tiện còn thiếu để thực thi nhiệm vụ được giao.

4.5. Có phương tiện để đảm nhiệm quyền được uỷ thác

Cần đảm bảo cho người được uỷ quyền các phương tiện sau:

- Phương tiện pháp lý: quyền ra quyết định;
- Phương tiện vật chất: trang thiết bị;
- Nhân lực: các cộng sự cùng thực thi nhiệm vụ;
- Tài lực: ngân sách ;
- Thời gian.

Loại hình và tầm quan trọng của các phương tiện này phụ thuộc vào loại hình và quy mô quyền hạn được uỷ thác.

4.6. Quyền chế tài

Người được uỷ quyền có quyền điều hành đủ để điều hành và huy động nhân sự dưới quyền, tôn trọng các quy định của luật pháp. Đồng thời, người được uỷ quyền cũng cần phải có quyền chế tài để có thể áp dụng các biện pháp kỷ luật khi cần thiết.

4.7. Thời hạn uỷ quyền phải rõ ràng

Thời hạn uỷ quyền cần được xác định rõ trước để đảm bảo các mục tiêu uỷ quyền, đặc biệt là mục tiêu phát triển đội ngũ cán bộ kế cận, uỷ quyền có thời hạn tương đối dài, có nghĩa là đảm bảo một sự ổn định nào đó.

4.8. Uỷ quyền đồng thời phải tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra

Hoạt động này được cơ quan quản lý cấp trên thực hiện đối với trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, đơn vị được phân cấp, uỷ quyền, đảm bảo hiệu quả, công khai, minh bạch trong công tác quản lý các nguồn lực.

4.9. Người được uỷ quyền cần được đào tạo

Người được uỷ quyền cần được đào tạo để có thể đáp ứng yêu cầu thực thi quyền lực được uỷ thác. Ví dụ, người được uỷ quyền cần được thông tin, hướng dẫn về các quy định áp dụng cho lĩnh vực mà họ sẽ được uỷ quyền. Đào tạo có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, như huấn luyện, hướng dẫn, kèm cặp, cập nhật văn bản, v.v.

5. Những điều cần tránh trong uỷ quyền

Thứ nhất, uỷ quyền để đùn đẩy trách nhiệm. Nhà quản lý khi uỷ quyền phải triệt để. Uỷ quyền là phải uỷ thác cả trách nhiệm và thẩm quyền. Nhưng sau khi uỷ quyền mọi việc cấp dưới làm, nhà quản lý vẫn phải đảm nhận trách nhiệm về kết quả công việc.

Thứ hai, uỷ thác nhưng không trao quyền. Uỷ thác công việc rồi, vẫn không yên tâm, luôn nghi ngờ cấp dưới, thường xuyên can thiệp, ngăn cản việc thực thi, tự chủ của cấp dưới được uỷ thác. Còn có lãnh đạo uỷ thác cho cấp dưới không tương xứng với trách nhiệm của họ, khiến cấp dưới phải đối mặt với tình trạng trách nhiệm lớn hơn quyền hạn.

Thứ ba, uỷ quyền vượt cấp. Nhà quản lý đem quyền hạn của cấp trung gian trực tiếp uỷ thác cho cấp dưới. Làm như vậy sẽ làm cho cấp trung gian bị động trong công việc, bóp chết tinh thần trách nhiệm của họ, lâu dần sẽ xuất hiện tình

trạng lãnh đạo cấp trung gian bất lực, cấp dưới lạm quyền, là căn nguyên của những bất mãn và rối ren trong tổ chức.

6. Lý do khiến nhà quản lý ngại ủy quyền và phương án cải thiện tình hình

Nhìn chung, vì nhiều lý do khác nhau, các nhà quản lý ngại ủy quyền cho cấp dưới. Nhà quản lý cần ý thức được sự cần thiết và lợi ích của ủy quyền và có các chiến lược phù hợp để ủy quyền một cách hiệu quả. Dưới đây sẽ trình bày một số lý do lý do khiến các nhà quản lý ngại ủy quyền và gợi ý phương thức phù hợp để cải thiện tình hình.

- *Không biết cách ủy quyền hiệu quả*: Nhà quản lý cần phân tích lợi ích của ủy quyền và phát triển các kỹ năng ủy quyền hiệu quả.

- *Không muốn chia sẻ quyền lực*: Nhà quản lý đã quen ra quyết định, họ không muốn ủy quyền vì sợ mất quyền kiểm soát đối với công việc. Trong trường hợp này, nhà quản lý cần nhận thức rằng: nếu ủy thác công việc hiệu quả, nhà quản lý sẽ xây dựng và phát triển được đội ngũ nhân viên dưới quyền làm việc tốt. Một đội ngũ làm việc có năng lực và thành công sẽ làm tăng uy tín của nhà quản lý.

- *Cầu toàn, cho rằng mình là người duy nhất có thể thực hiện tốt công việc*. Nhà quản lý cần biết rằng, nếu họ hướng dẫn nhân viên trong việc này, nhân viên đó có thể tự mình xử lý trong lần tới. Mặc dù có thể nhân viên làm không hiệu quả bằng nhà quản lý, nhưng nếu xác định rõ mục tiêu và thời hạn và được động viên, nhân viên sẽ cố gắng thực hiện.

- *Sợ phải chạy theo để giải quyết hậu quả*: Nếu nhân viên hiểu và xác định rõ mục tiêu của công việc và để cho nhân viên chủ động trong phương thức thực hiện công việc, nhân viên sẽ có quyền tự chủ về phương thức làm việc, và như vậy anh ta sẽ có phạm vi tự chủ cao hơn để hoàn thành công việc một cách tốt đẹp hơn.

- *Lo nhân viên làm chậm tiến độ*: Ủy quyền có thể mất thời gian và gây phiền toái, đặc biệt là nếu nhân viên thiếu kinh nghiệm trong những việc họ được ủy quyền thực hiện. Việc sử dụng ủy quyền như một công cụ quản lý đòi hỏi sự kiên nhẫn và sẵn sàng lao động để vượt qua những khó khăn có thể bất ngờ xảy ra. Mặt khác, giải thích công việc cho nhân viên có thể sẽ mất thời gian

gấp hai lần so với cá nhân nhà quản lý tự làm, nhưng khi nhân viên đã biết làm thì những lần sau nhà quản lý có thể yên tâm ủy quyền mà không phải giải thích nữa.

- *Cho rằng nhân viên không có kinh nghiệm cần thiết*: Nhà quản lý có thể ngại ủy quyền vì không tin tưởng vào nhân viên, cho rằng nhân viên không có kinh nghiệm cần thiết. Trong trường hợp này, có thể thử giao cho nhân viên ra quyết định đối với từng phần việc.

- *Không muốn ủy quyền công việc mà mình thích làm*: Làm như vậy, nhà quản lý đang tự đánh bẫy mình. Nếu nhà quản lý làm tất cả, nắm rõ từng chi tiết công việc và thu xếp mọi rắc rối sẽ làm xói mòn trách nhiệm giải trình công việc của các nhân viên, nhân viên sẽ không cố gắng hoàn thành công việc.

H. KỸ NĂNG ỦY QUYỀN

Khi ủy quyền, cần thiết phải nắm rõ và thuần thục trong kỹ năng ủy thác công việc chứ không đơn thuần coi ủy quyền là kỹ năng “tì bỏ công việc”. Để làm được điều này, đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu và thành thạo trong sử dụng qui trình ủy thác công việc. Những kiến thức đó cho phép nhà quản lý nhận thức được tầm quan trọng của ủy quyền, tạo cho mình thói quen ủy quyền trong công việc, hiểu và thành thạo qui trình ủy quyền đồng thời có những hỗ trợ cần thiết để tạo điều kiện cho người được ủy quyền hoàn thành công việc được ủy quyền.

Để ủy quyền hiệu quả, bên cạnh những kiến thức nêu trên, nhà quản lý cần biết vận dụng những kỹ năng cơ bản sau đây để có thể thực hiện ủy quyền thành công.

1. Lựa chọn công việc có thể ủy quyền

Kỹ năng đầu tiên trong ủy quyền là lựa chọn công việc có thể ủy quyền. Theo Dominique Berthot (2007), thông thường chỉ có 20% công việc thực sự là của nhà quản lý, 80% công việc còn lại đều có thể tìm được việc có thể ủy quyền. Nhà quản lý nên tìm những công việc tiêu tốn nhiều thời gian, cản trở họ tập trung vào những vấn đề chiến lược mà cương vị quản lý đòi hỏi.

Tuy nhiên, mục tiêu ủy quyền có thể mang tính dài hạn hơn, đó là tạo động lực hoặc phát triển chức nghiệp cho cấp dưới. Trường hợp này, cần xác định công việc cần ủy quyền trên cơ sở mong đợi và sở thích của cấp dưới. Mặt khác, nhà quản lý cần tính đến môi trường hoạt động, mức độ trưởng thành của

tổ chức, phương thức vận hành và các giá trị của tổ chức. Trong một tổ chức đã phát triển trưởng thành nhà quản lý có thể uỷ quyền nhiều hơn so với tổ chức mới thành lập.

Tất nhiên không phải bất cứ công việc nào nhà quản lý cũng có thể giao quyền cho cấp dưới. Một người quản lý kém hiệu quả thường bị mang tiếng là phân công cho các thành viên trong đơn vị những việc không thú vị hoặc nhàm tẻ. Để xác định công việc có thể uỷ quyền, nhà quản lý cần trả lời năm câu hỏi cơ bản dưới đây:

- Cấp dưới có đủ thông tin và năng lực để thực hiện công việc được uỷ quyền hay không? Trong nhiều trường hợp, cấp dưới có năng lực tốt hơn nhà quản lý trong việc ra quyết định và thực hiện công việc bởi họ hiểu rõ sở thích, thói quen của khách hàng, chi phí, quy trình xử lý công việc bởi họ là người trực tiếp thực thi công việc mỗi ngày, tiếp xúc gần gũi với khách hàng.

- Cam kết của cấp dưới có đóng vai trò quyết định đối với triển khai công việc được uỷ quyền hay không? Tham gia vào quá trình ra quyết định sẽ làm tăng mức độ cam kết đối với quyết định cuối cùng được đưa ra. Khi cấp dưới có quyền tự chủ trong thực thi công việc, họ thường tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định để đảm bảo sự hợp tác của họ trong quá trình thực thi công việc. Mặc dù sự tham gia thường làm gia tăng thời gian ra quyết định, nó lại góp phần giảm đáng kể thời gian để triển khai quyết định.

- Năng lực của cấp dưới có được phát triển thông qua công việc được uỷ quyền này hay không? Uỷ quyền sẽ không được nhân viên ủng hộ nếu như được xem là cách mà lãnh đạo sử dụng để "trút" cho cấp dưới những việc họ không muốn làm. Chính vì vậy, uỷ quyền cần mang tính nhất quán, không chỉ cần được thực hiện khi quá tải công việc mà cần phản ánh phương châm quản lý hướng tới mục tiêu phát triển nhân viên. Mục tiêu phát triển năng lực của cấp dưới khiến cho uỷ quyền trở thành yếu tố tạo động lực cho nhân viên.

- Cấp dưới có chia sẻ giá trị và quan điểm chung với nhà quản lý và các thành viên khác trong đơn vị không? Nếu như cấp dưới không cùng quan điểm với nhau và không cùng quan điểm với nhà quản lý, việc uỷ quyền sẽ gặp nhiều khó khăn, các giải pháp được đưa ra có thể khó chấp nhận, phương tiện sử dụng không phù hợp, dễ gặp phải sai sót trong quá trình thực hiện uỷ quyền. Trong trường hợp này, cần có sự theo dõi, giám sát thường xuyên, chặt chẽ. Việc nêu

rõ với cấp dưới nhiệm vụ và mục tiêu công việc được uỷ quyền là điều hết sức cần thiết. Đặc biệt nhà quản lý cần biết rất rõ tại sao cần tiến hành công việc đó. Những người quan trọng thường là người thường xuyên nói "tại sao" trong khi những người ít quan trọng thường hỏi "cái gì, như thế nào và khi nào". Như vậy, nói với cấp dưới tại sao công việc lại có ý nghĩa sẽ tạo ra quan điểm chung về công việc được uỷ quyền, tạo thuận lợi hoàn thành mục tiêu công việc.

- Có đủ thời gian để thực hiện hiệu quả công việc được uỷ quyền không? Để tránh hiểu lầm, nhà quản lý cần dành đủ thời gian để giải thích về công việc và thảo luận để thống nhất quy trình và phương án thực hiện công việc. Cần có đủ thời gian để đào tạo nhân viên (nếu cần), để đặt và trả lời câu hỏi, kiểm tra tiến độ thực thi công việc.

Lựa chọn công việc được uỷ quyền phụ thuộc vào câu trả lời cho các câu hỏi nêu trên. Nếu không điều kiện nào đặt ra trong các câu hỏi trên đây được thoả mãn, việc uỷ quyền sẽ không thể thực hiện hiệu quả, trái lại uỷ quyền sẽ có nguy cơ dẫn đến mất thời gian nhiều hơn, chất lượng công việc thấp hơn, nguy cơ khiến nhân viên bất mãn cao hơn. Tuy nhiên, để uỷ quyền, không nhất thiết phải hội đủ tất cả các điều kiện trên, nhà quản lý có thể điều chỉnh tình hình để cấp dưới có được nhiều thông tin hơn, đi đến cách nhìn nhận chung, có đủ thời gian để tiếp nhận sự uỷ quyền, v.v.

2. Chọn người uỷ quyền phù hợp

Sau khi đã quyết định uỷ quyền, nhà quản lý cần quyết định uỷ quyền cho một cá nhân hay một nhóm nhân viên. Nếu nhà quản lý quyết định uỷ quyền cho một nhóm, cần phải quyết định phân quyền cho các thành viên trong nhóm như thế nào. Ví dụ, nhà quản lý cần quyết định xem nếu nhóm sẽ phân tích vấn đề và đưa ra các phương án giải pháp hoặc sẽ đưa ra quyết định cuối cùng.

Khi lựa chọn người uỷ quyền, nhà quản lý cần hiểu rõ cộng sự để biết rằng nên uỷ quyền cho ai và với điều kiện nào. Nhà quản lý cần xây dựng bảng thống kê năng lực của các thành viên trong đơn vị của mình, phải hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của từng người, đặc thù của mỗi người, đặc biệt là động lực, mong muốn và phương pháp làm việc của họ. Trước khi quyết định, người quản lý nên trao đổi với từng người để xem thái độ của họ đối với công việc đó.

Mặt khác, nhà quản lý cần kiểm tra xem nhân viên của mình đã sẵn sàng đảm nhiệm hay chưa hoặc họ có phải là người phù hợp nhất hay không? Năng lực và động lực của nhân viên sẽ quyết định mức độ tự chủ của người lao động trong công việc. Người quản lý nên dành thời gian để huấn luyện và kèm cặp nhân viên của mình trước khi uỷ quyền. Hãy bắt đầu uỷ thác những công việc có tính chất quan trọng ít sau đó hãy tin tưởng giao cho họ những công việc tốt hơn khi bạn nhận được những phản hồi tích cực từ họ.

Tuy nhiên, không chỉ dừng lại ở những gì cấp dưới đã biết làm. Nhà quản lý cần phải đánh giá được tiềm năng của họ, giao cho họ những công việc cho phép họ phát triển những năng lực mới. Làm như vậy, nhà quản lý tham gia một cách tích cực vào công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

3. Xây dựng kế hoạch uỷ quyền

Bernard (1938) đã đưa ra lý thuyết về chấp nhận quyền lực theo đó người ta chỉ chấp nhận hoàn thành một công việc nào đó nếu thoả mãn bốn điều kiện sau: thứ nhất, nhân viên cần biết họ được yêu cầu làm gì. Thứ hai, nhân viên cần phải nhận thấy công việc được giao phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Thứ ba, nhân viên phải tin rằng công việc phù hợp với lợi ích và mối quan tâm của họ. Thứ tư, nhân viên cần có đủ năng lực hoàn thành công việc.

Khi đã xác định được công việc cần uỷ quyền, người được uỷ quyền cần xây dựng kế hoạch uỷ quyền nhằm chuẩn bị đủ bốn điều kiện thúc đẩy cá nhân hành động. Giống như các bản kế hoạch khác, kế hoạch uỷ quyền cần xác định rõ kết quả cần đạt, trong đó xác định tiêu chí đánh giá kết quả, xác định nguồn lực để đạt mục tiêu. Khi uỷ quyền, cần trao cho người được uỷ quyền các quyền hạn và nguồn lực cần thiết để tiến hành công việc. Nguồn lực gồm có: con người, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính, thông tin, thời gian. Việc uỷ quyền cần tiến hành công khai, cần chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm được giao, thoả thuận các quy trình báo cáo, phản hồi, đánh giá. Nhà quản lý cần thường xuyên xem xét xem người được uỷ quyền có đủ quyền hạn cần thiết chưa.

Xây dựng kế hoạch uỷ quyền cần được bắt đầu từ kết quả cần đạt khi uỷ quyền. Nhà quản lý cần nêu rõ kết quả cần đạt được khi uỷ quyền và lý do uỷ quyền. Trên thực tế, nếu như người được uỷ quyền không được biết tầm quan trọng cũng như kết quả cần đạt của hoạt động được uỷ quyền, họ sẽ không hành động. Khi uỷ quyền, cần xác định rõ các mục tiêu để người thực hiện công việc

được ủy quyền có thể hiểu và thực hiện và đánh giá được công việc khi hoàn thành. Mục tiêu cần cụ thể, có thể đo lường, được mọi người nhất trí, khả thi và có xác định khung thời gian và thời hạn cụ thể.

Để người được ủy quyền nhận thức được tầm quan trọng và mong muốn thực hiện hoạt động, nhà quản lý cần chỉ rõ lợi ích cá nhân khi hoàn thành công việc, kết nối việc hoàn thành nhiệm vụ với sứ mệnh của tổ chức hoặc các giá trị mà công việc được ủy quyền mang lại (ví dụ: phục vụ công dân, học tập, phát triển). Mặt khác, nhà quản lý cần xác định rõ những phương tiện và nguồn lực mà người được ủy quyền có được để hoàn thành công việc. Thông thường, nhà quản lý trao trách nhiệm cho nhân viên mà không trao quyền ra quyết định và quyền triển khai các quyết định này.

Mỗi tổ chức đều có các ràng buộc về quy tắc, trình tự hoạt động, nguồn lực hoặc các giới hạn trong hành động. Những ràng buộc này cần làm rõ với nhân viên khi tiến hành ủy quyền. Nhà quản lý cũng cần nêu rõ mức độ ủy quyền của họ đối với nhân viên để nhân viên biết được phạm vi và mức độ thẩm quyền của mình trong thực thi công việc được ủy quyền. Đồng thời nhà quản lý cần nêu rõ thời hạn cần hoàn thành công việc để nhân viên chủ động thực hiện các hoạt động để thực hiện công việc.

4. Kỹ năng giám sát

Thông qua giám sát, nhà quản lý có thể nắm quyền quản lý và còn có thể nhận thấy những nguy cơ tiềm ẩn của những khó khăn ngay ở giai đoạn đầu và có thể hướng dẫn các thành viên thực hiện một số thay đổi cần thiết để có thể tiếp tục thực hiện công việc. Cần thiết lập một hệ thống giám sát để nắm bắt tình hình công việc và đảm bảo nó thực hiện tốt. Đồng thời, nhà quản lý phải tạo môi trường thuận lợi để người được ủy quyền hoàn thành nhiệm vụ được ủy quyền.

Lãnh đạo đồng thời với việc trao quyền phải biết chỉ đạo và kiểm soát có hiệu quả. Nếu phạm vi kiểm soát của lãnh đạo quá lớn, can thiệp quá sâu, thì sự khống chế, kiểm soát đó không hiệu quả. Mặt khác, phải giảm đến mức tối thiểu công việc giao quyền ngược. Giao quyền ngược là việc cấp dưới đáng phải hoàn thành lại giao cho lãnh đạo làm. Nguyên nhân của giao quyền ngược nói chung là cấp dưới không muốn mạo hiểm, sợ bị phê bình, thiếu lòng tự tin, hoặc do bản thân lãnh đạo “không từ chối”. Trừ những trường hợp đặc biệt lãnh đạo không cho phép giao quyền ngược. Biện pháp tốt nhất để giải quyết giao cho phép giao

quyền ngược là khi bàn công việc cùng với cấp dưới phải để họ nghĩ nhiều khó khăn, bàn kỹ lưỡng. Khi cần thiết, nhà quản lý phải giúp cấp dưới đề ra phương án giải quyết.

Khi công việc đã được ủy quyền, nhà quản lý cần chú trọng tới kết quả thay vì tiến trình. Nhà quản lý cần tránh giám sát chặt chẽ tiến trình thực thi công việc của cấp dưới. Nhà quản lý cần chú trọng tới kết quả mà cấp dưới đạt được hơn là những kỹ thuật mà họ sử dụng để đạt được các kết quả này. Nhà quản lý cần tin tưởng trao cho người được ủy quyền tự quản lý công việc của họ. Nếu nhận thấy những khó khăn tiềm ẩn, cần khéo léo chỉ ra cho họ thấy được vấn đề và khuyến khích họ đưa ra phương pháp khả thi.

Để nhân viên chịu trách nhiệm về quá trình thực hiện công việc, cần phải thống nhất trước mức độ hiệu suất có thể chấp nhận được. Nhà quản lý cần chỉ rõ mức độ hiệu suất mong đợi và các tiêu chí đánh giá làm cơ sở để giám sát kết quả hiệu suất hoàn thành.

5. Kỹ năng hỗ trợ nhân viên

Khi đã ủy quyền cho cấp dưới, nhà quản lý cần phải hỗ trợ tối đa cho nhân viên thực hiện quyền được ủy thác để chắc chắn là các thành viên trong đội nhận được trách nhiệm giao phó công việc có đủ kỹ năng và kinh nghiệm để thành công. Nhà quản lý cần thông báo công khai và nêu rõ những mong đợi đặt ra đối với nhân viên được ủy quyền. Nhà quản lý cũng cần thường xuyên cung cấp thông tin và nguồn lực cần thiết để giúp cấp dưới hoàn thành công việc. Để hỗ trợ nhân viên, nhà quản lý cần luôn thể hiện sự ủng hộ tuyệt đối của nhà quản lý với nhân viên được ủy quyền.

Đồng thời, nhà quản lý phải theo dõi nhân viên trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ, cần thường xuyên gặp gỡ nhân viên để hỗ trợ họ mỗi khi họ gặp khó khăn. Tuy nhiên, nhà quản lý cần linh hoạt, thích ứng với nhu cầu của nhân viên và sẵn sàng giúp họ tháo gỡ những vấn đề đặt ra. Nếu như lúc đầu nhân viên không có những năng lực và kiến thức cần thiết, nhà quản lý phải dành thời gian để hướng dẫn và đào tạo họ.

Hơn nữa, để ủy quyền hiệu quả, nhà quản lý cần không ngừng hoàn thiện cho mình những kỹ năng như thuyết trình, tạo động lực và đánh giá nhân viên, kỹ năng giao tiếp.

6. Đánh giá và tổng kết khi công việc hoàn thành

Sau mỗi lần ủy quyền, nhà quản lý cần dành thời gian ngồi lại cùng nhân viên đánh giá những điểm đã tốt và cần tốt hơn của nhân viên. Nhà quản lý cần chân thành khi nhân viên mắc phải những sai lầm và công tâm khi đánh giá kết quả họ đạt được. Hãy mạnh dạn khen ngợi họ mỗi khi họ thành công trước mọi người. Đừng ngại khi nhân viên thực hiện công việc tốt hơn nhà quản lý. Nhà quản lý hãy biết rằng người quản lý giỏi phải là người biết giao quyền và dùng những người giỏi hơn mình. Và cuối cùng nhà quản lý cần bình tĩnh, không cầu toàn, can thiệp mỗi khi nhân viên được ủy quyền thực hiện không tốt công việc được giao.

Ủy quyền với mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Để đánh giá hiệu quả công việc của một nhân viên được ủy thác, cần căn cứ vào các tiêu chí sau:

- Mục đích công việc được giao có hoàn thành không?
- Môi trường làm việc của nhân viên có phù hợp không?
- Các nguồn hỗ trợ cho nhân viên hoàn thành công việc có đầy đủ không?
- Những phản hồi tích cực và không tích cực mà nhân viên nhận được
- Vai trò của cá nhân đó trong tổ chức có được coi trọng hay không?
- Người ủy quyền có thường xuyên thực hiện báo cáo và trao đổi với người được ủy quyền không?
- Nhà quản lý có hoàn thành tốt vai trò tạo động lực, vai trò hỗ trợ hoặc công việc nhà quản lý có thực sự phù hợp với khả năng người được giao việc không?

Sau khi công việc ủy quyền được hoàn thành, nhà quản lý nên dành thời gian để xem xét lại một cách toàn diện. Nhà quản lý chỉ nên chấp nhận những công việc được hoàn thành hết và có chất lượng tốt. Bởi nếu như chấp nhận những công việc mà nhà quản lý không hài lòng, các thành viên trong nhóm sẽ không nỗ lực học hỏi để thực hiện tốt công việc tốt hơn. Tệ hơn nữa, nếu như nhà quản lý chấp nhận những công việc dang dở, tức là bạn sẽ phải hoàn thành nốt. Điều này không chỉ khiến nhà quản lý quá tải mà còn khiến các công việc riêng của họ bị ảnh hưởng.

7. Kỹ năng phản hồi

Nhà quản lý phải tiến hành đánh giá dựa trên mục tiêu đưa ra, sau khi công việc hoàn thành, đánh giá rút kinh nghiệm cho những hoạt động tiếp theo. Phản hồi cho người được ủy quyền về kết quả công việc họ được ủy quyền giúp người ủy quyền và người được ủy quyền có được sự trao đổi thông tin hai chiều hiệu quả.

Khi đưa ra các ý kiến phản hồi, nhà quản lý cần hết sức lưu ý đến thái độ của mình. Mặc dù đã ủy quyền và trao trách nhiệm cho người được ủy quyền, việc chỉ ra khuyết điểm hoặc sai sót trước mặt người khác sẽ làm nhân viên lúng túng, dẫn đến thái độ đề phòng, chống đối, khiến cho nhà người được ủy quyền nghĩ rằng nhà quản lý kết tội họ, điều này khiến họ không dám đưa ra sáng kiến và đổi mới trong hành động trong tương lai.

Nếu công việc nhân viên được giao hoàn thành tốt, nhà quản hãy nói để nhân viên biết là họ đã rất nỗ lực và đáng khen ngợi. Kèm theo đó, nên là một phần thưởng khích lệ. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn hãy làm sao đó để thể hiện rằng lúc nào bạn cũng ấn tượng với những công việc mà các nhân viên của bạn đã thực hiện thành công. Nỗ lực này sẽ giúp nhà quản lý xây dựng lòng tự tin với nhân viên, điều đó sẽ giúp cải thiện công việc mà nhà quản lý sẽ ủy quyền lần tới. Và chính vì lẽ đó, nhà quản lý cũng là người chiến thắng

Việc đưa ra ý kiến với các kết quả tốt thường không có trở ngại. Đối với những sai sót, đưa ra ý kiến phê bình và đưa ra ý kiến phản hồi tiêu cực cần được thực hiện với thái độ nhã nhặn, tế nhị, chỉ ra sai sót cụ thể và xác định nguyên nhân gây ra khó khăn để hỗ trợ kịp thời. Và cuối cùng, luôn kết thúc bằng một lời nhận xét tích cực, điều này sẽ tạo ra tác động tích cực đến tâm lý người được ủy quyền. Vấn đề quan trọng là phản hồi cần phải chuyển từ cách tiếp cận kiểu “quy trách nhiệm” sang cách tiếp cận “phân tích vấn đề để tìm ra giải pháp” cải thiện tình hình.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Câu hỏi thảo luận

a) Những khó khăn khách quan trong việc phân công và ủy quyền mà anh/chị gặp phải trong thực tiễn?

b) Cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý hiện nay có những hạn chế nào trong việc phân công và ủy quyền?

c) Những hậu quả có thể xảy ra khi phân công và ủy quyền không tốt? Nêu một tình huống cụ thể trong thực tiễn?

d) Muốn phân công và ủy quyền hiệu quả cần có những điều kiện gì?

2. Bài tập thực hành

Anh/chị hãy mô tả một kinh nghiệm ủy quyền trong cơ quan, đơn vị nơi anh/chị công tác. Sau đó vận dụng kiến thức đã học để phân tích kinh nghiệm ủy quyền đó, xác định những thành công và những điều cần cải thiện, đồng thời xây dựng kế hoạch cải thiện để hoạt động ủy quyền trong cơ quan, đơn vị của anh/chị đạt hiệu quả cao hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cần đọc

a) Cẩm nang quản lý: Kỹ năng quản lý hành chính nhà nước. NXB Lý luận chính trị, 2008.

b) Cẩm nang quản lý hiệu quả: Phân công hiệu quả. NXB Trẻ, 2010.

c) Kỹ năng trong quản lý. NXB Thống kê, 1999.

2. Tài liệu khác

a) James H. Donnelly, JR, James L. Gibson, John M. Ivancevich: Quản trị học căn bản (bản dịch tiếng Việt của Vũ Trọng Hùng). NXB Thống kê, 2000.

b) David A. Whetten và Kim S. Cameron: Developing management skills. Prentice Hall, 2011

c) Even Fontaine Ortiz, Ion Gorita, Victor Vislykh: Delegation of authority and accountability. Geneva, 2004.

KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

I. KHÁI QUÁT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1. Khái niệm

Có nhiều cách hiểu khác nhau về động lực. “Động lực là lý do để thực hiện hành vi”¹ hay “Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó”². Tuy nhiên, trong nhiều tài liệu về quản lý nguồn nhân lực (human resource management) hay hành vi tổ chức (organisational behaviour), động lực được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của con người để nâng cao mọi nỗ lực của mình nhằm đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó. Động lực là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép, tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

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 vậy họ có thể vượt qua được những thách thức, khó khăn để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Động lực lý giải cho lý do tại sao một người lại hành động. Một người có động lực là khi người đó bắt tay vào làm việc mà không cần có một sự cưỡng bức, khi đó, họ có thể làm được nhiều hơn điều mà cấp trên mong chờ ở họ. Động lực làm việc thể hiện dưới nhiều khía cạnh khác nhau như sự nhiệt tình, sự chăm chỉ, sự bền bỉ,...

Như vậy động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì động lực của mỗi con người là khác nhau vì vậy nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau đến mỗi người lao động để đạt được mục tiêu trong quản lý.

¹ 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*, 80(4), 711–735.

² 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*, 33(2), 106–120.

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Mỗi người, tùy từng hoàn cảnh mà có những động lực khác nhau trong công việc nhưng nhìn chung, động lực khiến họ làm việc hăng say là mong muốn tạo dựng một cuộc sống có ý nghĩa cho bản thân và những người xung quanh, là khao khát cháy bỏng được làm việc vì niềm đam mê, là ước muốn thay đổi tích cực và đóng góp cho tổ chức, cho cộng đồng nơi họ đang sống và làm việc.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng năng suất lao động biến động theo hai biến số năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực là tổng hợp của các yếu tố bao gồm giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm. Để cải thiện năng lực cần thời gian dài, nhưng ngược lại, động lực làm việc của nhân viên có thể được nâng cao nhanh chóng thông qua các chính sách quản lý và chính sách đãi ngộ.

Có rất nhiều các công trình nghiên cứu, các bài viết về lý thuyết nhu cầu của con người – vấn đề liên quan tới bản chất của hành vi con người. Trong đó có các công trình và lý thuyết nổi bật là: Lý thuyết X và Y của Douglas McGregor¹; thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg; thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow; thử nghiệm của Hawthorne của Elton Mayo,..... Từ những thuyết trên có thể rút ra những yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động nói chung. Chúng được chia thành ba loại yếu tố cơ bản đó là:

2.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân

Đây là những yếu tố xuất hiện trong chính bản thân các cá nhân, thúc đẩy họ làm việc. Nó bao gồm:

- *Lợi ích của cá nhân*: Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người, mà nhu cầu là yếu tố quan trọng nhất của tạo động lực. Nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, không có nhu cầu thì không có lợi ích hay lợi ích là hình thức biểu hiện của nhu cầu. Khi có sự thoả mãn nhu cầu vật chất hoặc tinh thần tức là con người nhận được lợi ích từ vật chất và tinh thần thì khi đó động lực tạo ra càng lớn.

- *Mục tiêu cá nhân*: Là trạng thái mong đợi cần có và có thể có của cá nhân. Mục tiêu cá nhân là cái đích mà cá nhân người muốn vươn tới và qua đó sẽ thực hiện nhiều biện pháp để đạt được cái đích đề ra trạng thái mong đợi. Cá nhân ở những vị trí công tác khác nhau, do tác động của các yếu tố môi trường,

¹Douglas McGregor: "The Human Side of Enterprise", Publisher: McGraw-Hill/Irwin, 1985.

xã hội, tính cách... mà có những mục tiêu khác nhau. Ví dụ: có người xác định mục tiêu làm việc là đảm bảo có thu nhập cao trong khi đó có người mong muốn được ổn định công việc...

- *Tính cách của 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 được sống và làm việc trong đó.

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 này và họ có thể sẽ bỏ dở chừng công việc hoặc đi tìm một người dám đứng ra chịu trách nhiệm hộ họ.

- *Năng lực của cá nhân*: Yếu tố này đề cập đến khả năng giải quyết công việc của mỗi cá nhân. 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 cơ 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 cơ lao động nữa.

Đánh giá đúng năng lực của cán bộ, công chức là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhất họ. Một cán bộ, công chức 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, cơ quan, đơn vị.

2.2. Các yếu tố thuộc về công việc

- *Tính hấp dẫn của công việc*: Trong quá trình làm việc, nếu công việc có sức hấp dẫn đối với cán bộ, công chức sẽ kích thích tinh thần và khả năng làm việc của họ và do đó họ sẽ làm việc với năng suất cao.

Tính hấp dẫn của công việc tạo nên sự thoả mãn đối với công việc của người cán bộ, công chức. Sự thoả mãn sẽ được thể hiện ở thái độ của người đó trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của công việc là một khái niệm khá rộng, đối với người lao động nói chung và cán bộ, công chức nói riêng nó không chỉ là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc... Tất cả những vấn đề này đều có tác dụng tạo động lực cho cán bộ, công chức trong quá trình làm việc.

- *Tính ổn định và mức độ tự chủ của công việc*: Yếu tố này phụ thuộc vào bản chất công việc, công việc đó có ổn định hay không. Nếu công việc có tính ổn định và mức độ tự chủ cao sẽ tác động đến kinh nghiệm và khả năng làm việc của người lao động, người lao động yên tâm công tác và sẽ phát huy hết khả năng làm việc của mình.

- *Mức độ rõ ràng về nhiệm vụ, trách nhiệm*: Mỗi công việc khác nhau sẽ yêu cầu về ý thức trách nhiệm, nhiệm vụ khác nhau. Tuy nhiên, để thực hiện tốt công việc các yêu cầu về nhiệm vụ, trách nhiệm đối với từng loại công việc phải rõ ràng. Các cá nhân càng rõ ràng về nhiệm vụ và trách nhiệm họ phải làm bao nhiêu, họ càng chủ động để thực hiện công việc bấy nhiêu.

- *Sự phức tạp của công việc*: Đây là sự căng thẳng trong công việc, sự hao phí về sức lao động cũng như hao phí về thể lực và trí lực của người lao động mà công việc đó đòi hỏi họ phải có một cố gắng trong quá trình thực hiện công việc.

2.3. Các yếu tố thuộc về tổ chức

- *Cơ cấu tổ chức*: Một cách chung nhất có thể hiểu: cơ cấu tổ chức là cấu trúc bên trong và các quan hệ giữa các cá nhân, bộ phận cấu thành tổ chức nhằm bảo đảm cho tổ chức vận hành tốt, đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Mỗi tổ chức có mục tiêu, có đặc điểm riêng nên cần phải có một cơ cấu tổ chức phù hợp. Khi cơ cấu tổ chức phù hợp với đặc điểm tổ chức, với trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng, linh hoạt gọn nhẹ, không chồng chéo thì chi phí quản lý giảm, thông tin phản hồi giữa cấp trên và cấp dưới nhanh chóng, người lao

động được tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Tất cả những yếu tố này đều có ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động.

- *Văn hóa tổ chức*: Văn hóa tổ chức được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một tổ chức, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của tổ chức ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của tổ chức trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Văn hóa tổ chức là điều khó thấy, khó nhận biết, tiềm ẩn nhưng chúng ta đều thừa nhận sự tồn tại, sự hiện diện của nó. Sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới các hoạt động của tổ chức được biểu hiện rất đa dạng ở nhiều góc độ với những mức độ khác nhau. Với động lực làm việc của người lao động trong tổ chức, văn hóa tổ chức cũng có những ảnh hưởng khá rõ ràng.

Rất nhiều tổ chức thành công trong việc xây dựng cho mình một bản sắc văn hóa riêng, tạo cho các thành viên trong tổ chức có một chất keo gắn kết chung vì mục tiêu và giá trị của tổ chức. Văn hóa tổ chức cũng giúp việc quản lý tổ chức trở nên dễ dàng hơn bằng cách đưa ra những chuẩn mực để định hướng hành vi của các cá nhân, làm cho họ thực hiện các quy định, kỷ luật một cách tự nguyện tự giác. Với những nhân viên yêu tổ chức, yêu văn hóa tổ chức mình, họ sẽ luôn có được sự gắn bó với tổ chức, có cảm hứng và động lực trong lao động.

Ngược lại, có những tổ chức đã không thành công trong việc xây dựng văn hóa tổ chức cho mình, thậm chí, vô hình họ đã tạo nên văn hóa tổ chức với những “chuẩn mực” tồi, thì việc ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động cũng rất rõ. Làm việc trong một tổ chức với kỉ luật lỏng lẻo, với những giá trị, truyền thống nghèo nàn ... sẽ làm cho nhân viên không có sự gắn bó với tổ chức, thiếu đi niềm tự hào, niềm tin vào tổ chức. Những quan niệm không đúng đắn về vấn đề con người, về đánh giá, về khen thưởng, kỷ luật... sẽ làm cho nhân viên cảm thấy bất mãn, không hài lòng và tất nhiên không thể có động lực làm việc. Văn hóa tổ chức có thể là nguyên nhân rất nhiều người lao động rời bỏ tổ chức mặc dù mức lương họ được hưởng là cao hơn mong đợi.

- *Phong cách lãnh đạo*: Phong cách lãnh đạo của nhà quản lý tác động trực tiếp đến động lực làm việc các cá nhân trong tổ chức. Phong cách lãnh đạo của nhà quản lý có thể làm cho hiệu quả làm việc của các nhóm và cá nhân trong tổ chức tăng lên hay giảm đi, làm cho các cá nhân hăng say làm việc hay ngược lại họ sẽ chán chường, không muốn làm việc... Nói cách khác, phong cách lãnh đạo có tác động mang tính quyết định đến sự tự nguyện làm việc của các cá

nhân trong tổ chức. Một lãnh đạo chuyên quyền, độc đoán có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. Trong khi đó, một lãnh đạo quá dễ dãi cũng có thể gây ra hiệu ứng không muốn làm việc. Thực tế cũng đã chứng minh, trong nhiều tổ chức, bao gồm cả các tổ chức hành chính nhà nước nếu có được những nhà lãnh đạo phù hợp, năng suất và hiệu quả làm việc của tổ chức sẽ tăng lên, các cá nhân sẽ có động lực làm việc cao. Phong cách lãnh đạo tạo ra bầu không khí làm việc trong tổ chức. Nếu tất cả mọi người trong tổ chức từ các cấp lãnh đạo đến nhân viên hoà thuận đầm ấm vui vẻ có trạng thái tinh thần thoải mái, hệ thần kinh không bị ức chế. Khi đó nó sẽ cuốn hút người lao động hăng hái làm việc với năng suất chất lượng cao. Ngược lại bầu không khí làm việc khép kín, cấp dưới phục tùng cấp một cách chiếu lệ, không mang tính tự nguyện sẽ khiến các cá nhân có cảm giác chán chường, ỷ lại, không hứng thú với công việc.

- *Hệ thống thông tin nội bộ*: Động lực của người làm việc trong một tổ chức sẽ cao khi tổ chức có một hệ thống thông tin minh bạch vì một hệ thống thông tin minh bạch sẽ là cơ sở để đảm bảo rằng từng cá nhân trong tổ chức được trả lương tương xứng với đóng góp của mình, được đối xử công bằng...

- *Cơ cấu lao động của tổ chức*: Tâm lý và nhu cầu của các cá nhân là khác nhau do nhiều yếu tố chi phối. Ngoài các yếu tố vừa trình bày ở trên, các yếu tố như tuổi, giới tính, dân tộc, trình độ ... cũng có những ảnh hưởng nhất định đến tâm lý và nhu cầu của người làm việc trong tổ chức. Vì vậy, động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức có thể không giống nhau do các yếu tố trên chi phối tâm lý và nhu cầu của họ.

- *Chính sách quản lý nhân sự của tổ chức*: Đó là các quy định, chính sách về tiền lương và các chính sách quản lý nhân sự trong tổ chức theo quy định của pháp luật và của tổ chức.

+ *Chính sách tiền lương*: con người trước hết cần phải có tiền để chi trả cho các nhu cầu sinh tồn của mình và do đó họ làm việc để có tiền lương. Mặt khác, lương không chỉ thể hiện giá trị công việc mà còn là giá trị của con người nữa. Một chính sách tiền lương khoa học, hợp lý đảm bảo tính công bằng sẽ tạo động lực động lực làm việc cho các cá nhân trong tổ chức.

+ *Các chính sách khác về nhân sự*: Đây là vấn đề bao hàm rất nhiều yếu tố nó tùy thuộc vào tổ chức có chú ý quan tâm thực hiện hay không. Bao gồm một loạt các vấn đề như: thuyên chuyển, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật... Đây là

những chính sách 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 nên thực hiện chính sách này như thế nào sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của người làm việc trong các tổ chức.

2.4. Môi trường và điều kiện làm việc của tổ chức

Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động 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. Điều kiện lao động đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo công việc diễn ra suôn sẻ, đảm bảo duy trì khả năng làm việc và sức khỏe của người lao động, do đó điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến động lực làm việc của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Nếu môi trường làm việc thuận lợi, 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.

II. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN

1. Khái niệm

Tạo động lực cho cán bộ, công chức 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 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 cán bộ, công chức trong thực thi công việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức đề ra.

2. Tầm quan trọng của tạo động lực làm việc

Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực là sử dụng một cách hợp lý nguồn lao động, khai thác một cách hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao năng suất lao động của tổ chức. Bên cạnh đó, tạo động lực còn nhằm mục đích thu hút và gắn bó các cá nhân với tổ chức bởi vì khi người lao động có động lực làm việc thì họ sẽ hăng say với công việc, với tổ chức. Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức trong tổ chức của nhà nước vì thế có ý nghĩa rất lớn.

Tâm quan trọng của tạo động lực làm việc trong các tổ chức nói chung và tổ chức của nhà nước nói riêng thể hiện ở tâm quan trọng của động lực làm việc đối với cá nhân và đối với tổ chức.

Với cá nhân cán bộ, công chức: Giúp họ đạt được mục tiêu của bản thân, có cơ hội để thành công trong công việc và cuộc sống. Nếu có động lực làm việc cán bộ, công chức sẽ hài lòng với công việc và có ý thức tự phát triển và hoàn thiện mình

Với tổ chức: cán bộ, công chức có động lực làm việc làm tăng hiệu quả công việc, năng suất lao động được nâng cao, góp phần đạt mục tiêu tổ chức. Thêm nữa, tạo động lực làm việc còn giúp tổ chức thu hút, giữ chân cán bộ, công chức và nâng cao vị thế, uy tín trên thị trường lao động cũng như trong xã hội.

Các nhà quản lý thường đặt câu hỏi: “Làm thế nào để nhân viên cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng, công dân; làm thế nào để nhân viên không ngừng đổi mới, sáng tạo hơn và làm việc với kết quả cao hơn?”. Để trả lời câu hỏi này, người ta thường cố gắng tuyển dụng những nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc, tiến hành các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực nhân viên hay đầu tư hàng loạt để cải thiện điều kiện làm việc và áp dụng công nghệ cao. Những nỗ lực này, dù rất cần, nhưng chưa đủ để khiến cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Theo Carter, S., Shelton, M (2009), Blumberg, M. và Pringle (1982), hiệu suất làm việc của nhân viên phụ thuộc đồng thời vào 3 yếu tố :

- *Năng lực của bản thân cá nhân đó*: là khả năng của cá nhân đó trong thực hiện và giải quyết công việc. Năng lực cũng bao gồm kiến thức, kỹ năng, hiểu biết và kinh nghiệm cho phép cá nhân hoàn thành công việc được giao. Nói cách khác, cá nhân cần “*biết làm*” công việc đó.

- *Nguồn lực, điều kiện để thực thi công việc, gồm*: công cụ, trang thiết bị, nguyên vật liệu, sự hỗ trợ, cơ chế... để cá nhân có thể phát huy được năng lực của mình. Nói cách khác, cá nhân cần có điều kiện để “*có thể làm*” công việc đó.

- *Động lực làm việc* : cá nhân phải mong muốn đạt kết quả cao trong công việc. Nói cách khác, cá nhân cần “*muốn làm*” công việc đó với kết quả cao.

Để cá nhân có được kết quả làm việc cao, cần hội đủ ba yếu tố này. Nếu một trong ba yếu tố này không được đảm bảo, sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả làm việc của cá nhân và nhóm làm việc.

Cụ thể hơn, Carter, S., Shelton, M (2009) đưa ra công thức về hiệu suất làm việc như sau¹:

$$P = A \times R \times M$$

Trong đó:

P: Hiệu suất làm việc (*Performance*)

A: Khả năng / năng lực làm việc (*Ability*)

R: Nguồn lực (*Resources*)

M: Động lực/động cơ làm việc (*Motivation*)

Công thức này cho thấy tầm quan trọng của động lực làm việc đối với kết quả làm việc của mỗi cá nhân trong tổ chức, và do đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cả tổ chức. Nếu động lực làm việc bằng 0 thì một người dù có khả năng làm việc tốt và có đầy đủ nguồn lực cũng có thể không thực hiện được mục tiêu. Nhưng một người có động lực làm việc cao có thể đạt hiệu suất làm việc như mong đợi, kể cả khi người đó hạn chế về kiến thức, kỹ năng. Một ví dụ rõ nhất có thể minh họa cho trường hợp này là một người mới được tuyển vào làm việc cho tổ chức mặc dù có kỹ năng và kinh nghiệm ít nhưng nếu có động lực làm việc cao có thể làm cho họ tích cực học tập và phát triển nhằm khắc phục những hạn chế và đạt được kết quả như mong muốn.

Ngoài hiệu suất, động lực làm việc của người lao động còn ảnh hưởng đến những khía cạnh khác trong tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi người lao động có động lực làm việc thì tai nạn nghề nghiệp ít xảy ra hơn, các vấn đề vi phạm đạo đức, bỏ việc hoặc tỉ lệ vi phạm kỷ luật cũng ít hơn². Người có động cơ làm việc cũng sẽ ít cảm thấy bị trầm cảm hơn, thấy công việc thú vị hơn và do đó sức khỏe về thể chất và tinh thần tốt hơn. Người có động lực làm việc cao

¹ Xem Carter, S., Shelton, M., *The Performance Equation - What makes truly great, sustainable performance*, Apter Development LLP (2009)

² Xem Jurkiewicz, Carole L., Massey, Tom K. Jr., & Brown, Roger G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp.230-250, M.E. Sharpe, Inc.

sẽ gắn kết với tổ chức hơn, họ cũng sáng tạo hơn và phục vụ nhu cầu của khách hàng tốt hơn, do đó họ sẽ đóng góp vào thành công của tổ chức¹. Chính vì vậy, những người lao động có động lực làm việc của tổ chức được coi là tài sản quý giá nhất của bất cứ tổ chức nào. Trong tổ chức càng nhiều người lao động có động lực làm việc thì nguồn nhân lực của tổ chức càng ổn định ít người muốn rời tổ chức, ngược lại họ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức; các mối quan hệ hợp tác trong tổ chức và môi trường làm việc của tổ chức cũng tốt hơn.

Như vậy, tạo động lực làm việc là một trong những chức năng quan trọng của nhà quản lý; nó là yếu tố mang tính quyết định hiệu quả làm việc và khả năng cạnh tranh của tổ chức cho dù đó là tổ chức của nhà nước hay tổ chức tư. Tuy nhiên đối với bất cứ quốc gia nào, việc tạo động lực cho đội ngũ cán bộ, công chức có tầm quan trọng đặc biệt vì họ là bộ phận quan trọng nhất quyết định đến hiệu lực, hiệu quả của bộ máy nhà nước. Động lực có ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cá nhân và tổ chức. Điều này luôn luôn đúng với bất cứ tổ chức nào, nhưng đối với tổ chức nhà nước điều này quan trọng hơn bởi vì nếu cán bộ, công chức không có động cơ làm việc hoặc động cơ làm việc không tích cực thì sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của cơ quan nhà nước và điều này sẽ có tác động không tốt đến xã hội, đến công dân (đối tượng phục vụ của các cơ quan nhà nước)

Cơ quan nhà nước là những tổ chức do nhà nước thành lập để thực thi quyền lực nhà nước, hoạt động mang tính phục vụ công với nguồn kinh phí lấy từ ngân sách nhà nước. Nếu thiếu động lực làm việc, quyền lực và pháp luật của Nhà nước có thể bị vi phạm, cơ quan nhà nước hoạt động không những không hiệu quả gây lãng phí lớn cả về tài lực lẫn vật lực mà còn làm giảm niềm tin của nhân dân vào Nhà nước.

Nước ta đang tiến hành tiến hành cải cách hành chính ở tất cả các cấp, các ngành và trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội. Công cuộc cải cách hành chính sẽ không thể thành công nếu không có đội ngũ cán bộ, công chức có đủ năng lực, trình độ và động lực làm việc. Đội ngũ cán bộ, công chức là chủ thể của các hành động trong quá trình thực hiện cải cách hành chính. Họ là người thể chế hóa các quy định của pháp luật để đưa vào cuộc sống, xây dựng nên bộ máy quản lý và các quy định về sử dụng các nguồn lực trong quá trình quản lý, hay nói cách khác công chức chính là người đề ra các quy định và họ cũng chính

¹ Xem Robison, Jennifer (2010). Disengagement Can Be Really Depressing, Gallup Management Journal website, published 2010-04-02, available at: <http://gmj.gallup.com/content/127100/disengagement-really-depressing.aspx>, retrieved 2010-06-29.

là người thực thi các quy định đó. Vì vậy, trình độ, năng lực của cán bộ, công chức có ý quan trọng đối với hiệu lực, hiệu quả của công tác quản lý hành chính nhà nước. Tuy nhiên, nếu có đội ngũ công chức có năng lực, trình độ thì chưa hẳn là đã làm cho hiệu quả quản lý hành chính được nâng lên nếu bản thân người công chức thiếu động lực làm việc. Do đó, để nâng cao chất lượng và hiệu quả làm việc của cấp dưới, nhà quản lý cần phải quan tâm trước hết đến tạo động lực làm việc cho họ. Mặt khác, trong bối cảnh hiện nay các cơ quan nhà nước đang đối mặt với “làn sóng ra đi” của đội ngũ cán bộ, công chức ra làm cho các tổ chức tư nhân hoặc tổ chức nước ngoài. Đây cũng là một thách thức lớn đối với các cơ quan nhà nước khi phải cạnh tranh rất mạnh với các tổ chức trong khu vực tư để thu hút và giữ chân người tài.

3. Các thuyết tạo động lực làm việc

Các học thuyết có thể được chia thành hai nhóm:

Thứ nhất, các học thuyết về nội dung: quan tâm tới những gì tạo ra và duy trì hành vi của cá nhân. Các học thuyết này đề cập đến việc nhận biết những gì ở bên trong một cá thể hay môi trường làm việc đã truyền sinh lực và trợ sức cho hành vi. Tức là những sự vật cụ thể nào đã thúc đẩy con người (nhu cầu của mỗi cá nhân, sự hấp dẫn hay thú vị của công việc, hay yếu tố khác...). Theo đó, các lý thuyết nội dung gồm các thuyết tiêu biểu như: Thuyết nhu cầu của Maslow, Thuyết ERG của Aldefer, thuyết hai yếu tố của Herzberg, thuyết động lực nội tại của Hackman và Oldman...

Maslow chia nhu cầu thành hai bậc: nhu cầu bậc thấp và nhu cầu bậc cao. Nhu cầu bậc thấp gồm các nhu cầu về sinh lý và an toàn, được bảo vệ. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu khẳng định bản thân. Nhu cầu bậc thấp, dễ thỏa mãn hơn vì chúng hữu hạn và được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài trong khi nhu cầu bậc cao được thỏa mãn từ nội tại của con người.

Thuyết nhu cầu của Maslow có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà quản lý. Muốn động viên người lao động, nhà quản lý cần hiểu họ đang ở cấp bậc nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép nhà quản lý đưa ra các giải pháp phù hợp với việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu tổ chức. Nhà quản lý cần hiểu được nhân viên đang ở cấp độ nhu cầu nào, trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp phù hợp để thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, tạo động lực cho họ hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Frederick Herzberg chia các yếu tố tạo động lực người lao động thành hai loại: yếu tố duy trì - thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và yếu tố thúc đẩy - thỏa mãn bản chất bên trong.

Lý thuyết hai yếu tố	
Các yếu tố duy trì (phạm vi công việc)	Các yếu tố thúc đẩy (nội dung công việc)
Lương và các khoản phúc lợi phụ	Công việc có ý nghĩa.
Sự giám sát	Cảm nhận về sự hoàn thành
Điều kiện làm việc	Có cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

Nhóm thứ nhất chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Mọi nhân viên đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực của họ. Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự, liên quan đến bản chất công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần. Do đó, thay vì cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì, các nhà quản lý nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên.

Thứ hai, các học thuyết quá trình: lý giải quá trình nhận thức ảnh hưởng tới hành vi của cá nhân, tức là giải thích và mô tả quá trình trong đó hành vi được truyền sinh lực, được chỉ đạo, được trợ sức rồi cuối cùng chấm dứt như thế nào. Các thuyết quá trình gồm: thuyết tăng cường tích cực của Skinner, Thuyết kỳ vọng của Vroom, Thuyết công bằng của Adams, ... Trong tài liệu này chỉ đề cập đến nội dung cụ thể của một số học thuyết chính.

Theo thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, động lực như một quá trình chi phối việc lựa chọn. Trong khi làm việc, cá nhân có động lực để lựa chọn các hành vi khác nhau. Ví dụ, người ta có thể chọn cách làm việc với nhịp độ vừa phải hay với nhịp độ cao. Lựa chọn đó do cá nhân đưa ra. Như vậy, nếu một người tin tưởng rằng nỗ lực làm việc của mình sẽ được đền đáp xứng đáng, người đó sẽ có động lực cao để thực hiện công việc. Kết quả lựa chọn của họ sẽ là làm việc làm sao để có thể nhận được phần thưởng mong muốn. Như vậy cá nhân đều nỗ lực làm việc để đạt được thành tích dẫn đến những phần thưởng mong muốn.

Học thuyết xác định mục tiêu của Edwin Locke chỉ ra rằng: Các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ của động lực lao động. Cá nhân sẽ đạt kết quả làm việc cao hơn khi cố gắng hoàn thành các mục tiêu cụ thể, cao, được

tổ chức và bản thân cá nhân đó chấp nhận và khi nhận được phản hồi về kết quả làm việc của bản thân. Do đó, để tạo động lực lao động, cần phải có mục tiêu cụ thể mang tính thách thức cũng như cần phải thu hút người lao động vào việc xác định mục tiêu. Đồng thời, nhà quản lý cũng cần dành thời gian để đưa ra thông tin phản hồi đúng lúc, mang tính xây dựng, rõ ràng và cụ thể có tác dụng tạo động lực cho nhân viên.

Lý thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của B.F.Skinner cho rằng hành vi người lao động sẽ lặp lại các hoạt động đóng góp trong tổ chức doanh nghiệp nếu họ nhận được những đánh giá tích cực và ngược lại các hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được những đánh giá tích cực. Bằng các hành vi tăng cường, nhà quản trị sẽ lưu ý đánh giá trị tích cực những hoạt động đóng góp của nhân viên cũng như tránh đánh giá không đủ/không tích cực để hạn chế những đóng góp tiêu cực. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt¹.

Theo thuyết về sự công bằng của John Stacey Adams , người lao động trong tổ chức có xu hướng so sánh đóng góp, công hiến của mình với đãi ngộ và phần thưởng mà họ nhận được (còn gọi là công bằng cá nhân). Hơn nữa, họ còn so sánh đóng góp, công hiến, đãi ngộ và phần thưởng của mình với những đóng góp và đãi ngộ, phần thưởng mà người khác nhận được (còn gọi là công bằng xã hội). Con người luôn muốn được đối xử công bằng. Vì vậy, sự ghi nhận công việc kịp thời từ phía nhà quản lý là nhân tố động viên hàng đầu đối với nhân viên. Nhà quản lý phải luôn quan tâm tới nhận thức của người lao động về sự công bằng, phải tích cực hoàn thiện hệ thống đãi ngộ, làm cho nó tốt hơn và công bằng hơn.

III. QUÁ TRÌNH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức là một quá trình liên tục, thường xuyên. Quá trình này bao gồm nhiều những hoạt động chủ yếu như sau:

1. Nhận diện động lực làm việc của cấp dưới

Nhà quản lý hoặc các chuyên gia quản lý nhân sự có thể nhận diện động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức thông qua các mức độ 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;
- Mức độ nỗ lực trong thực hiện công việc;

¹ Giáo trình Quản trị nhân lực, ĐH Kinh tế Quốc dân, Nxb Lao động xã hội, 2004, tr. 135

- Sự gắn bó trong công việc, yêu thích công việc
- Mức độ luân chuyển công việc;
- Tỷ lệ bỏ việc;
- Tỷ lệ vắng mặt;
- Kết quả làm việc;
- Tiến độ triển khai công việc;
- Khác.

Để đánh giá xem động lực làm việc của cán bộ, công chức ở mức độ nào thông qua các biểu hiện trên có thể dùng các phương pháp quan sát, điều tra bảng hỏi hoặc phỏng vấn.

2. Xác định nguyên nhân thực trạng động lực làm việc của cấp dưới

Xác định nguyên nhân của vấn đề phải tìm được câu trả lời cho câu hỏi tại sao cán bộ, công chức 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?

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức như đã phân tích ở trên. Các yếu tố này có thể:

- Xuất phát từ bản thân cá nhân;
- Xuất phát từ công việc;
- Xuất phát từ tổ chức.

❖ Bài tập

Trong trường hợp nào cán bộ, công chức thường phấn chấn và muốn làm việc, Trong trường hợp nào họ cảm thấy chán nản và không muốn làm việc?

Cán bộ, công chức muốn làm việc khi :

Cán bộ, công chức không muốn làm việc khi:

.....

.....

Muốn tạo được động lực làm việc cho bất cứ ai, cần phải hiểu được những yếu tố nào có tác động đến động lực làm việc của họ từ đó mới có thể lựa chọn những biện pháp can thiệp phù hợp và khiến họ thay đổi hành vi. Do đó cần

xác định rõ các nguyên nhân dẫn đến giảm sút hoặc mất động lực làm việc ở cán bộ, công chức xuất phát từ các nhóm lý do nào. Đặc biệt chú ý đến nhóm nguyên nhân xuất phát từ công việc và từ tổ chức vì những nhóm lý do này nhà quản lý có thể can thiệp trực tiếp. Muốn vậy, đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu được những nhu cầu và nguyện vọng của mỗi cá nhân, hiểu được mục tiêu và các giá trị mà họ đang theo đuổi, hiểu được tính chất, đặc điểm công việc họ đang làm, hiểu được môi trường làm việc và các cơ chế, chính sách đang được vận hành trong tổ chức...

Để tìm hiểu nguyên nhân của vấn đề hay xác định lý do dẫn đến giảm sút hay mất động lực làm việc của cán bộ, công chức, có thể dùng các phương pháp quan sát, điều tra bảng hỏi hoặc phỏng vấn. Tuy nhiên, mỗi phương pháp có những ưu, nhược điểm khác nhau nên cần cân nhắc để sử dụng phù hợp.

Một số phương pháp đo lường mức độ biểu hiện động lực và xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của của cán bộ, công chức

1. Phương pháp quan sát

- ◆ Ưu điểm: Thông tin thu thập được đảm bảo tính chính xác, trung thực.
- ◆ Nhược điểm: Tốn thời gian và sức lực và không phải lúc nào cũng áp dụng được; thông tin thu thập được không đồng bộ, đầy đủ.

2. Phương pháp điều tra bảng hỏi

- ◆ Ưu điểm: Thông tin thu thập được đầy đủ và toàn diện, nắm được thông tin đa dạng và với nhiều đối tượng.
- ◆ Nhược điểm: Tốn kém và trong nhiều trường hợp khó kiểm chứng được tính chính xác của thông tin.

3. Phương pháp phỏng vấn/đàm thoại trực tiếp

- ◆ Ưu điểm: Thông tin chính xác, có cơ hội để hiểu thực chất của vấn đề, có thể trao đổi trực tiếp với cán bộ, công chức để tìm ra biện pháp giải quyết vấn đề, qua đó tăng cường động lực làm việc cho họ. Thông qua gặp gỡ, người lao động cảm thấy được quan tâm, chia sẻ, do đó có thêm động lực làm việc.
- ◆ Nhược điểm: Tốn kém thời gian và sức lực, không phải lúc nào cũng thực hiện được, đặc biệt muốn thực hiện phỏng vấn với nhiều người.

3. Lựa chọn các biện pháp can thiệp phù hợp nhằm gia tăng động lực làm việc

Trong nhiều trường hợp, kết quả đánh giá mức độ biểu hiện của động lực làm việc vẫn trong giới hạn cho phép, nhà quản lý không cần can thiệp hoặc chỉ cần một sự điều chỉnh nhỏ từ phía nhà quản lý. Trong trường hợp ngược lại, nếu thấy cần thiết phải can thiệp, nhà quản lý cần căn cứ vào nguyên nhân dẫn đến giảm sút hoặc mất động lực làm việc của cán bộ, công chức để lựa chọn những biện pháp can thiệp phù hợp.

Nhà quản lý cần phải lưu ý rằng có nhiều biện pháp có thể áp dụng để tạo và duy trì động lực làm việc cho cán bộ, công chức. Có những biện pháp tạo động lực được thực hiện thông qua khuyến khích vật chất (như tiền lương, thưởng), nhưng có những biện pháp thông qua khuyến khích tinh thần (như công nhận sự đóng góp của cán bộ, công chức, tạo điều kiện cho công chức phát triển năng lực và thăng tiến). Cách tiếp cận từ khuyến khích vật chất hay tinh thần để tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức đều có những ưu và nhược điểm nhất định.

Khó có thể xác định được trong các biện pháp đó, biện pháp nào là tốt nhất cho mọi trường hợp. Biện pháp tốt nhất là biện pháp dễ dàng áp dụng nhất trong bối cảnh thực tế và có khả năng tạo ra hiệu quả mong muốn. Điều quan trọng đối với nhà quản lý là hiểu được các biện pháp này, trên cơ sở đó hiểu nhân viên, hiểu bối cảnh làm việc của tổ chức mình để có thể lựa chọn, áp dụng một hay kết hợp nhiều biện pháp phù hợp nhất, dễ áp dụng và mang lại hiệu quả cao.

Đặc điểm khuyến khích vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức

<i>Khuyến khích vật chất</i>	<i>Khuyến khích tinh thần</i>
↓ Dễ nhận thấy	↓ Khai thác ảnh hưởng sức mạnh tâm lý
↓ Nhanh gọn, tác dụng tức thì	↓ Hướng vào yếu tố tinh thần
↓ Dễ mâu thuẫn vì so sánh được	↓ Tạo ra môi trường tâm lý tốt
↓ Khó ổn định	↓ Hiệu quả cao, tác dụng lâu dài, chi phí thấp
↓ Nguồn bị giới hạn	

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 cán bộ, công chức. Kế hoạch phải làm rõ được:

- Mục tiêu cải thiện động lực làm việc của cán bộ, công chức trong đơn vị;
- Kết quả cần đạt;
- Thời hạn thực hiện;
- Phương tiện/nguồn lực cần có.

Trong nhiều trường hợp nhà quản lý của từng tổ chức khó có thể can thiệp trực tiếp để tạo ra sự thay đổi, muốn thay đổi đòi hỏi phải có sự thay đổi từ phía các chính sách của Nhà nước, ví dụ như chính sách tiền lương, khen thưởng...

Đặc biệt đối với các cơ quan nhà nước do những đặc trưng cơ bản của nó như chịu sự ràng buộc chặt chẽ của hệ thống pháp luật, tính thứ bậc cao, nên có thể có những khó khăn nhất định trong áp một số các biện pháp khuyến khích, động viên cán bộ, công chức.

Có thể tóm tắt quá trình tạo động lực cho cán bộ, công chức trong tổ chức nói chung và tổ chức nhà nước nói riêng trong sơ đồ 1.

IV. CÁC KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

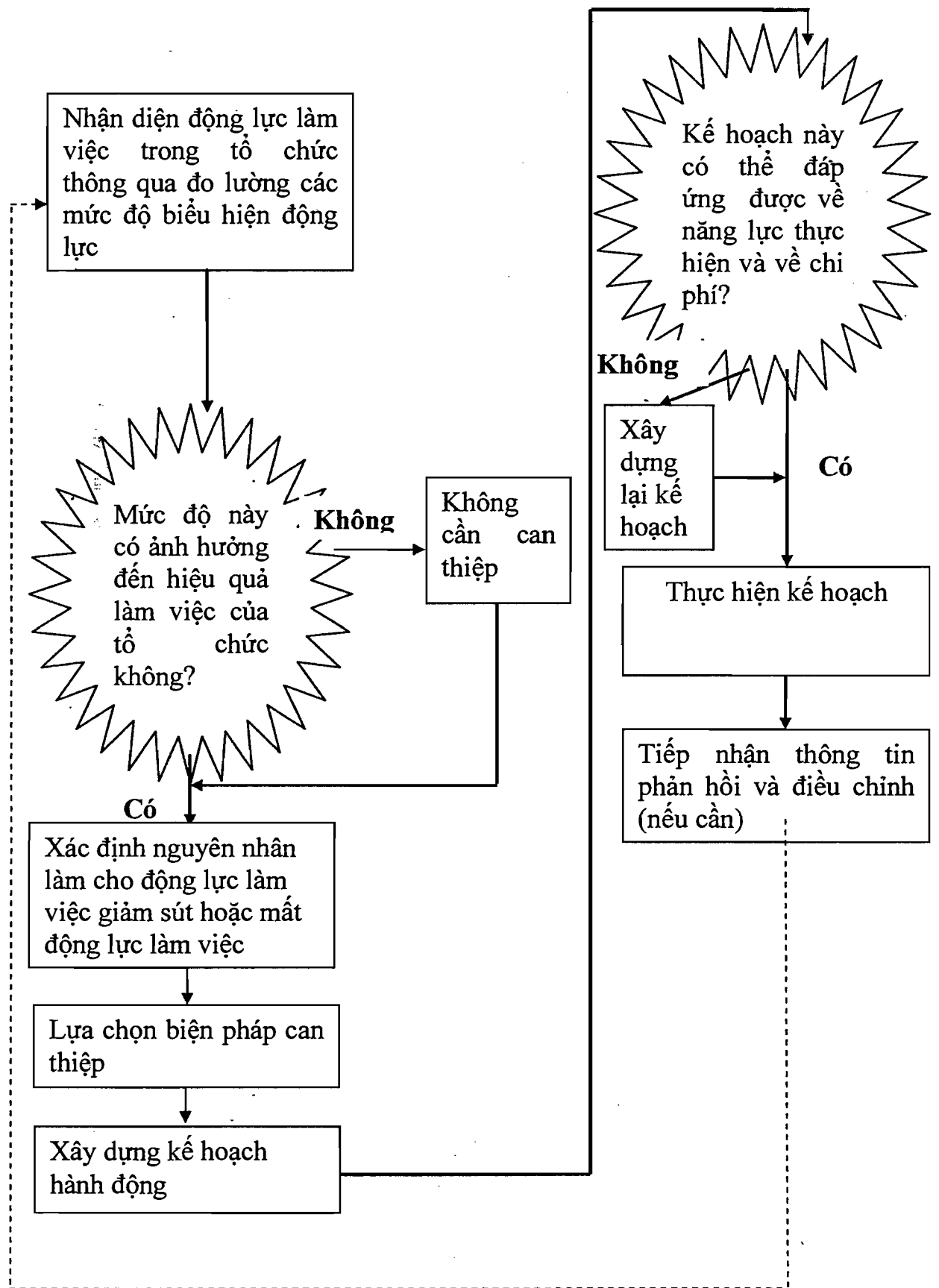
1. Tạo động lực làm việc thông qua tác động vào nhu cầu của nhân viên

Để thúc đẩy nhu cầu - cơ sở của hành vi - của cấp dưới, nhà quản lý cần:

- Thường xuyên tìm hiểu để phát hiện các nhu cầu chưa được thỏa mãn của nhân viên, bằng cách:

- + Xác định nhu cầu nổi trội của cá nhân; mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc hiện tại đối với nhu cầu của cá nhân; những điều cần thay đổi để cải thiện công việc, tạo ra sự tương hợp giữa nhu cầu của cá nhân và loại hình công việc, cho phép thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của cán bộ, công chức.

- + Thu thập, phân tích thông tin; xác định loại công việc khiến cán bộ, công chức hài lòng nhất;



Sơ đồ 1: Quá trình tạo động lực làm việc cho cá nhân, công chức

+ Thảo luận với cán bộ, công chức về công việc, phân tích phản ứng của họ.

- Tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ, công chức thỏa mãn nhu cầu nổi trội của mình, bằng cách:

+ Xác định điều kiện thuận lợi trong công việc tương ứng với mỗi loại nhu cầu;

+ Tạo ra các điều kiện thuận lợi đó, tạo sự hài hòa giữa nhu cầu cá nhân và công việc, cho phép thỏa mãn tối đa nhu cầu của cán bộ, công chức.

Loại nhu cầu	Điều kiện thuận lợi mà nhà quản lý có thể tạo ra cho cán bộ, công chức
Nhu cầu khẳng định bản thân	Tạo ra cho nhân viên công việc chứa đựng: <ul style="list-style-type: none">- Thách thức, mạo hiểm;- Cơ hội phát triển;- Sử dụng sáng tạo và tự do thử nghiệm ý tưởng mới;- Cảm giác hoàn thành công việc và trách nhiệm.
Nhu cầu được tôn trọng	<ul style="list-style-type: none">- Thăng tiến, bổ nhiệm trên cơ sở năng lực;- Được đề cao, tôn vinh, nhận giải thưởng;- Được ghi nhận đối với kết quả đạt được, nỗ lực bỏ ra và những tiến bộ trong công việc.
Nhu cầu xã hội	<ul style="list-style-type: none">- Quan hệ thân thiện, hài hòa với người khác;- Cảm giác là thành viên của nhóm;- Hoạt động xã hội và thể thao;- Tham gia các tổ chức đoàn thể;- Luật và quy định hợp lý, công bằng.
Nhu cầu an toàn	<ul style="list-style-type: none">- An toàn việc làm;- Phúc lợi xã hội; tăng lương;- Môi trường làm việc an toàn.
Nhu cầu sinh lý	<ul style="list-style-type: none">- Điều kiện làm việc đảm bảo (nhiệt độ, chiếu sáng, thông thoáng, tiếng ồn, bố trí trang thiết bị, giờ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, v.v.).- Lương cơ bản phù hợp

2. Tạo động lực làm việc thông qua công việc

Tạo động lực làm việc thông qua công việc có thể được thực hiện thông qua các biện pháp sau:

2.1. Phân công công việc phù hợp với khả năng, năng lực và sở trường của cán bộ, công chức

Khi cán bộ, công chức 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 những điều kiện dù bình thường nhất. Nhà quản lý cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của các cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức và khả năng phát triển của cán bộ, công chức trong tương lai

Phân công công việc phải tạo cơ sở, nền tảng cho cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức 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.

2.2. Xác định rõ ràng mục tiêu/kết quả cần đạt được của từng cá nhân

Xác định mục tiêu cho cán bộ, công chức là việc vô cùng quan trọng, nhân viên hiểu được mục tiêu mới có động lực và đích phấn đấu. Khi mục tiêu đã rõ ràng, bản thân từng cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức 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. Cán bộ, công chức 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 cán bộ, công

chức, 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 và cán bộ, công chức nói riêng 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 trong thực thi công vụ của cán bộ, công chức cấp dưới và có thể điều chỉnh khi cần thiết. Cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức 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;
- Cần trao đổi, có sự thống nhất về mục tiêu với cán bộ, công chức;
- 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 cán bộ, công chức 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.

Yêu cầu của 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)

c) Mở rộng, đa dạng hóa công việc

Là quá trình gắn hai hay nhiều công việc chuyên môn hóa vào một công việc. Đa dạng hóa công việc là mở rộng các thao tác, các hoạt động của người lao động theo chiều ngang. Số thao tác và các hoạt động của cán bộ, công chức trong việc thực hiện nhiệm vụ tăng lên sẽ làm công việc không bị đơn điệu, tẻ nhạt, từ đó tăng khả năng tạo động lực cho cán bộ, công chức. Điều này cũng giảm sự mệt mỏi cho người lao động khi họ có sự thay đổi các thao tác, hoạt động trong quá trình làm việc.

d) Làm phong phú thêm công việc

Với cách tiếp cận này, có thể phát triển thêm chiều sâu trách nhiệm của cá nhân cán bộ, công chức, nhưng không phải bằng cách tăng số lượng nhiệm vụ, mà bằng cách tăng tính phức tạp của nhiệm vụ đó.

Trên thế giới hiện nay đã có rất nhiều nhà khoa học hành vi quan tâm đến vấn đề mở rộng công việc hay đa dạng hoá công việc. Làm phong phú công việc nghĩa là đã dần dần nâng cao trách nhiệm, phạm vi và yêu cầu công việc. Mục đích của việc đa dạng hóa này làm cho nhân viên đa năng, đa dạng hơn để khi cần thiết họ có thể làm những công việc khác nhau. Ngoài ra chương trình này cũng mở rộng cơ hội cho những người có khả năng giữ chức quản lý sau này bởi vì thăng tiến nhiều khi cũng được xem xét như một quá trình thử việc, nếu người lao động không được đáp ứng công việc nhanh nhất, trong quá trình làm cho công việc phức tạp và sâu sắc hơn thông qua việc bổ sung cho công việc một số trách nhiệm vốn được thực hiện bởi cấp cao hơn: lập kế hoạch, ra quyết định, v.v.

Làm phong phú thêm công việc bằng cách gia tăng năm khía cạnh cốt lõi của công việc. Đó là: (i) mở rộng kỹ năng (công việc đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng và sự thông minh khác nhau của con người), (ii) sự thống nhất nhiệm vụ (công việc đòi hỏi hoàn thành về tổng thể, tức là được làm công việc từ đầu đến cuối với kết quả thấy được), (iii) ý nghĩa nhiệm vụ (công việc có ảnh hưởng to lớn tới cuộc sống của những người khác), (iv) tự chủ (tạo sự tự do rộng lớn, sự độc lập của cá nhân trong quyết định kế hoạch làm việc, xác định các thủ tục và công cụ được sử dụng trong thực hiện nhiệm vụ; (v) phản hồi (cung cấp cho cá nhân những thông tin rõ ràng, trực tiếp về hiệu quả thực hiện công việc của họ). Tuy nhiên, không phải ai cũng thích làm phong phú công việc. Làm phong phú công việc chỉ có tác dụng với những người có kỹ năng và kiến thức rộng với mong muốn cho sự phát triển cá nhân.

d) Luân chuyển công việc

Luân chuyển công việc vừa tạo cơ hội để đào tạo cán bộ, công chức trong tổ chức, vừa tránh được sự đơn điệu nhàm chán trong công việc. Trong nhiều trường hợp đây được coi là cơ hội để người được luân chuyển đảm nhận công việc khó hơn, nhiều thử thách hơn do đó có khả năng phát huy hết năng lực và sức sáng tạo của cá nhân.

Tuy nhiên, 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 luân chuyển
- Đảm bảo có chính sách cụ thể, rõ ràng về các trường hợp luân chuyển
- Đảm bảo người được luân chuyển đảm đương được công việc của vị trí việc làm mới

3. Tạo động lực làm việc thông qua giao quyền và huy động sự tham gia của cấp dưới

- Mở rộng quyền hạn cho cán bộ, công chức, giảm bớt sự kiểm soát, trao quyền tự chủ và trao trách nhiệm cho cán bộ, công chức, cho phép và thu hút cán bộ, công chức thực hiện những nhiệm vụ mà trước đây là công việc của các nhà quản lý. Việc trao quyền bao gồm cả trách nhiệm và thẩm quyền trong thực thi công việc một cách rõ ràng cho cán bộ, công chức để họ chủ động thực hiện những nhiệm vụ được giao đó. Nhưng điều quan trọng là phải để cán bộ, công

chức chủ động được quyết định xem họ sẽ làm việc đó như thế nào vì điều đó sẽ giúp cán bộ, công chức có thêm được sự tự tin về khả năng thực thi công việc của mình và do đó công việc được họ thực hiện sẽ tốt hơn, kết quả cao hơn đồng thời với kết quả đạt được đó họ sẽ có thêm động lực làm việc.

- Sự tham gia của cán bộ, công chức vào công tác quản lý có thể được thực hiện thông qua việc khuyến khích và huy động sự tham gia của cán bộ, công chức trong xác định mục tiêu, ra quyết định, giải quyết vấn đề và thiết kế và đổi mới tổ chức. Huy động sự tham gia của cán bộ, công chức không những phát huy được trí tuệ của tập thể mà còn thể hiện sự tin tưởng, tôn trọng đánh giá cao cán bộ, công chức. Đây là cơ sở quan trọng để tạo động lực cho cán bộ, công chức. Do đó nhà quản lý phải

- Thông tin thường xuyên cho cán bộ, công chức về mục tiêu, hoạt động và kết quả làm việc của cơ quan, tổ chức;

- Tạo điều kiện cho cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức theo kết quả làm việc hoặc theo năng lực thay vì theo vị trí mà họ đảm nhiệm.

4. Tạo động lực làm việc thông qua lương thưởng và các chế độ đãi ngộ

Về nguyên tắc có thể tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, tiền thưởng và các chế độ đãi ngộ khác. Muốn vậy, cần phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

- Đảm bảo lương, phần thưởng, chế độ đãi ngộ thỏa mãn nhu cầu cá nhân của cấp dưới

- Đảm bảo các nguyên tắc trả lương/thưởng dựa trên kết quả công việc. Điều này dẫn đến yêu cầu phải xây dựng các tiêu chí cụ thể, khách quan và quy trình công khai, minh bạch, công bằng để đánh giá chất lượng làm việc và đóng góp của cán bộ, công chức.

- Đảm bảo các nguyên tắc không phân biệt đối xử, khách quan công bằng và dựa trên thành tích/công trạng trong khen thưởng. Nhà quản lý cần làm cho cán bộ, công chức tin rằng những nỗ lực của họ sẽ được thưởng đồng thời đảm bảo sự công bằng trong đơn vị, giữa các cá nhân. Cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức sao cho họ tin rằng nếu họ nỗ lực đủ mức, họ có thể nhận được phần thưởng. Mặt khác, cần kiểm soát và sử dụng hiệu quả cơ chế thưởng/phạt nhằm tác động vào hành vi của cán bộ, công chức, sao cho những hành vi mong muốn của cán bộ, công chức mang lại hậu quả tích cực và ngược lại;

Thực tế hiện nay lương, thưởng trong khu vực nhà nước thấp hơn nhiều so với khu vực tư nhân, đặc biệt là đối với khu vực có vốn đầu tư nước ngoài. Mặt khác, việc tăng lương đối với khu vực nhà nước rất khó khăn bởi nó phụ thuộc nhiều vào điều kiện kinh tế xã hội. Trong giai đoạn hiện nay việc cải cách tiền lương để nó thực sự trở thành yếu tố khiến cán bộ, công chức làm việc tốt hơn là một vấn đề không đơn giản. Chính vì vậy, muốn tạo động lực làm việc có hiệu quả cho cán bộ, công chức cần tập trung vào các biện pháp khuyến khích bên trong.

5. Tạo động lực làm việc thông qua công nhận sự đóng góp của cấp dưới

Người làm việc trong tổ chức thường cảm thấy chán nản nếu mọi nỗ lực làm việc của họ không được cấp trên chú ý và đánh giá đúng mức. Ngược lại, khi cán bộ, công chức được đánh giá đúng mức và được trân trọng vì những gì họ đã đóng góp, họ cống hiến không ngừng. Thể hiện niềm tin của lãnh đạo cũng là một cách thể hiện sự trân trọng và góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của cán bộ, công chức cấp dưới.

Khi cán bộ, công chức cấp dưới làm việc tốt, cần công nhận sự đóng góp của họ bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, giao công việc thử thách hơn, hoặc giao quyền nhiều hơn. Khen thưởng và công nhận thành tích của người làm việc xuất sắc không chỉ là có tính chất động viên, đánh giá cá nhân về vật chất và tinh thần của họ, mà còn qua đó khuyến khích các cá nhân khác cố gắng noi theo tấm gương của những cá nhân thành công để phát triển bản thân hơn nữa.

Để thực hiện biện pháp này tốt cần phải xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh được sự gia tăng hiệu quả hoạt động. Đó cũng là cơ sở để đảm bảo công bằng giữa các cá nhân trong tổ chức, tránh tâm lý chán nản, mất động cơ

làm việc của cá nhân làm việc hiệu quả và tâm lý ỷ lại của các cá nhân có hiệu quả làm việc thấp

6. Tạo động lực làm việc thông qua việc tạo điều kiện cho cấp dưới phát triển

Tạo điều kiện cho cán bộ, công chức phát triển thông qua công việc để họ có nỗ lực phấn đấu và thể hiện khả năng của mình. Muốn vậy:

- Trong công việc, nhà quản lý cần chú ý giao cho cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức, cho phép xác định họ đang ở đâu so với mục tiêu;

- Khuyến khích và tạo điều kiện cho cán bộ, công chức 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 cán bộ, công chức thông qua các chương trình đào tạo, các hoạt động hỗ trợ, kèm cặp.

Tạo điều kiện cho cán bộ, công chức phát triển còn thể hiện thông qua tạo cơ hội thăng tiến cho họ. Thăng tiến là quá trình một người làm việc trong tổ chức nói chung và cơ quan nhà nước nói riêng được chuyển lên một vị trí cao hơn trong tổ chức, việc này thường được đi kèm với việc lợi ích vật chất của cá nhân người được thăng tiến sẽ được tăng lên đồng thời đây cũng là cơ hội để họ phát huy được năng lực của mình, được khẳng định và thể hiện mình.

Bất cứ cá nhân nào cũng mong muốn có những bước tiến trong sự nghiệp. Thăng tiến là một nhu cầu thiết thực của người làm việc trong cơ quan nhà nước vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ. Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân, tăng động lực làm việc cho cá nhân cán bộ, công chức. Đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân người giỏi đến và làm việc với tổ chức.

Việc tạo những cơ hội thăng tiến cho cán bộ, công chức có thể giúp họ nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi công vụ. Minh bạch con đường thăng tiến cho mọi người và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả cá nhân là yêu cầu của của bất cứ tổ chức nào.

Ngoài ra, cần chú ý khơi dậy năng lực của những cá nhân yếu kém trong tổ chức để tạo ra một niềm tin tưởng và sự ủng hộ không chỉ từ chính những cá nhân đó đó, mà từ cả những cá nhân khác trong tập thể. Điều này còn tạo ra một bầu không khí làm việc hiệu quả.

Muốn tạo động lực làm việc thông qua chính sách thăng tiến thì cần phải lưu ý một số vấn như sau:

- Có quy định rõ ràng về thăng tiến
- Thăng tiến phải dựa trên năng lực và hiệu quả công việc
- Công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận đến cơ hội thăng tiến

7. Tạo động lực thông qua tạo môi trường làm việc lành mạnh và thuận lợi

Một môi trường làm việc có hiệu quả là môi trường ở đó mọi người có ý thức trách nhiệm, tự do và bình đẳng; minh bạch và lắng nghe; tin cậy và tham gia; phát triển cá nhân; trao đổi thông tin; hiệu suất cao

Môi trường làm việc trong bất cứ tổ chức nào luôn được các cá nhân quan tâm và để ý vì môi trường làm việc là yếu tố chủ yếu liên quan đến sự thuận tiện cá nhân và nó cũng là nhân tố giúp người làm việc trong tổ chức hoàn thiện tốt nhiệm vụ của họ.

Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Cần đảm bảo các cán bộ, công chức có chuyên môn và các công cụ họ cần để cảm thấy và có đủ khả năng thực hiện tốt công việc được giao. Đó có thể là các công cụ vật chất, các thiết bị văn phòng, đào tạo kỹ năng hay các chiến lược giao tiếp nhất định.

Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, người làm việc trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức đó. Nếu nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho nhân viên tạo được bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định. Do vậy, cần phải chú ý một số biện pháp để tạo được bầu không khí thân thiện như: tổ chức sinh nhật cho các cá nhân hoặc tham quan, dã ngoại.

Xét về nhu cầu cá nhân, cán bộ, công chức nào cũng mong muốn được làm việc trong bầu không khí làm việc chân thực, tôn trọng và tương trợ lẫn

nhau trong tổ chức và họ thường sẵn sàng góp phần và duy trì quan hệ hỗ trợ lẫn nhau và không khí làm việc tôn trọng, chân tình với cấp dưới. Tuy nhiên, nhà quản lý phải có ý thức và có chiến lược cụ thể trong việc nhận diện, xác lập và duy trì các giá trị văn hóa nổi trội, để tạo dựng bầu không khí lành mạnh, đồng thời vẫn thuận lợi cho việc thực hiện hiệu quả các mục tiêu của tổ chức, có nghĩa là tạo ra sự cân bằng, hài hòa trong tổ chức.

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 cán bộ, công chức, tạo điều kiện sắp xếp công việc hợp lý giúp cân bằng cuộc sống và công việc, tạo điều kiện cho cán bộ, công chức nghỉ ngơi theo đúng quy định của pháp luật.

V. NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1. Những khó khăn chung

- Một trong những khó khăn trong tạo động lực làm việc trong tổ chức là do nhu cầu và sự mong đợi của cán bộ, công chức trong tổ chức rất đa dạng và phong phú. Mỗi cá nhân trong tổ chức rất khác nhau về niềm tin, thái độ, giá trị, suy nghĩ, mục tiêu khác nhau. Chính sự đa dạng này của các cá nhân trong tổ chức làm cho việc tạo động lực làm việc trong tổ chức trở nên khó khăn. Nếu không nhận thức được tính đa dạng này của nguồn nhân lực trong tổ chức và không hiểu rõ về các các biện pháp tạo động lực phù hợp thì khó có thể tạo động lực làm việc thành công cho họ

- Động lực làm việc của cán bộ, công chức không thể nhìn thấy mà chỉ có thể giả định, nên trong nhiều trường hợp khó xác định được lý do tạo động lực làm việc thực sự cho cán bộ, công chức trong tổ chức. Ví dụ có hai cá nhân trong một tổ chức có hiệu suất làm việc khác nhau mặc dù bằng tuổi nhau, giống nhau về trình độ đào tạo và có cùng kinh nghiệm làm việc thì lý do tạo được động lực làm việc cho người này chưa chắc đã là lý do tạo được động lực làm việc cho người kia.

- Bản chất của nhu cầu của con người cũng tạo ra cho các nhà quản lý những thách thức trong tạo động lực làm việc cho người lao động. Một cá nhân tại một thời điểm nào đó có thể có nhu cầu và những mong đợi khác nhau.

Thêm nữa, những nhu cầu và mong đợi này có thể liên tục thay đổi và đôi khi mâu thuẫn với nhau. Điều này làm cho các nhà quản lý khó khăn trong việc tìm ra biện pháp phù hợp để thoả mãn nhu cầu của cán bộ, công chức.

2. Khó khăn gắn liền với những đặc trưng của các cơ quan nhà nước và người làm việc trong cơ quan nhà nước

- Trong cơ quan hành chính nhà nước các mục tiêu rất khó định lượng. Điều này gây khó khăn cho việc phân công công việc, xác định trách nhiệm và các tiêu chí đánh giá rõ ràng.

- Tư duy bình quân chủ nghĩa tồn tại trong các cơ quan hành chính nhà nước một thời gian dài, từ phân phối thu nhập đến việc làm, thi đua, khen thưởng... Làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước nếu không vi phạm kỷ luật sẽ không bị sa thải. Chính những điều đó làm cho những cán bộ, công chức trong cơ quan hành chính nhà nước không có nỗ lực phấn đấu nhiều.

- Một trong những đặc trưng cơ bản trong các cơ quan hành chính nhà nước là cơ cấu thứ bậc. Điều này, tạo ra mối quan hệ giữa cấp trên cấp dưới được điều chỉnh bằng các quy định của pháp luật, bằng mệnh lệnh hành chính. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, thuyết phục có sức mạnh lớn hơn nhiều mệnh lệnh. Người quản lý sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn khi biết cách thuyết phục cấp dưới của mình bằng các luận điểm hợp lẽ chứ không phải bằng các mệnh lệnh cứng nhắc. Mặc dù tính kỷ luật là điều cần thiết song thuyết phục sẽ tạo ra tinh thần phấn khích, động lực làm việc chủ động và sáng tạo. Trong khi đó, mệnh lệnh, trong nhiều trường hợp chỉ dẫn đến việc làm chiếu lệ của các cá nhân nhiều hơn là hiệu quả công việc.

- Các cơ quan hành chính nhà nước và những người làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước chịu sự chi phối và ràng buộc chặt chẽ bởi pháp luật nên tính linh hoạt và sáng tạo không cao. Điều này cũng làm hạn chế khả năng tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức.

VI. YÊU CẦU ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc vào kết quả thực thi công việc tốt hay không của cán bộ, công chức trong tổ chức. Thực tế đã chứng minh rằng những người có động lực làm việc sẽ làm việc tốt hơn và với hiệu quả cao hơn. Tuy nhiên điều mà nhà quản lý cần biết là nếu thu nhập của nhân viên thấp

họn mức chuẩn thì nhân viên không thỏa mãn, nhưng thu nhập cao họn mức chuẩn cũng không hẳn là tạo được động lực bền vững cho nhân viên. Chính vì vậy, động lực của cán bộ, công chức trong nhiều trường hợp được tạo ra từ phong cách và tài năng lãnh đạo, quản lý của các nhà quản lý các cấp trong tổ chức, đặc biệt là người đứng đầu tổ chức

1. Nhà quản lý phải có động lực làm việc

Một nhà quản lý không có động lực thì không thể nào tạo động lực cho cấp dưới. Một nhà quản lý làm việc không nhiệt tình thì khó mà có được người cấp dưới làm việc nhiệt tình và hăng hái. Vì vậy, để tạo động lực làm việc cho nhân viên cấp dưới, trước hết nhà quản lý cũng phải tạo động lực làm việc cho chính mình

2. Có sự tin tưởng và tôn trọng của cấp dưới

Nhà quản lý phải có được điều này mới có thể tạo động lực hiệu quả. Khi không có được sự tin tưởng, tôn trọng, nhà quản lý khó mà tạo được động lực cho cấp dưới. Sự tin tưởng và tôn trọng của cấp dưới đối với các nhà quản lý phụ thuộc rất nhiều vào kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý, cách sống, sự quan tâm đến nhân viên, khả năng tập hợp mọi người... của các nhà quản lý.

3. Nhà quản lý phải là tấm gương sáng cho nhân viên

Sự tận tâm với công việc phải xuất phát trước tiên từ người quản lý. Chỉ có vậy thì người nhân viên mới theo gương. Sự tận tâm còn thể hiện ngay cả trong những hợp đồng quản lý, lãnh đạo phạm phải sai lầm trong công việc bằng cách thẳng thắn thừa nhận và cố gắng khắc phục cho được.

4. Có chuẩn mực trong hành vi, giao tiếp

Đối với những nhân viên cấp dưới, đặc biệt là những người mới tuyển, hình ảnh của người đứng đầu tổ chức thể hiện chính hình ảnh của tổ chức và nhân viên sẽ cảm thấy yên tâm hơn, được thôi thúc làm việc hơn khi họ thấy mình đang ở trên một con tàu "tổ chức" đang được một nhà quản lý, lãnh đạo - một thuyền trưởng tài năng chèo lái.

5. Hiểu được mỗi thành viên trong tổ chức

Mỗi một con người rất khác nhau, hiểu mỗi thành viên trong tổ chức và tìm ra những yếu tố làm cho mỗi thành viên đó làm việc tốt hơn là việc nên làm đối với mỗi nhà quản lý. Điều này có thể làm được thông qua lắng nghe, quan sát họ hoặc trò chuyện với họ. Không nên lạm dụng việc tạo động lực bằng tiền vì một mặt thực tế đã chứng minh có rất nhiều người làm việc không phải vì tiền, nhiều người thu nhập thấp nhưng vẫn hăng say và hết mình với công việc. Mặt khác nếu lạm dụng tiền như một cách thức để tạo động lực làm việc cho nhân viên sẽ dẫn đến những bế tắc trong nhiều trường hợp, đặc biệt trong những lúc tổ chức gặp khó khăn về tài chính.

Nhân viên thường muốn các nhà quản lý của mình biết thông cảm, quan tâm đến họ. Nhà quản lý cần nhớ tên của nhân viên, biết được điểm mạnh và yếu của từng người, những thành công của họ trong công việc và trong cuộc sống. Nhà quản lý nên tận dụng các cơ hội để có sự tìm hiểu và giao lưu với nhân viên là những điều nhà quản lý nên làm để tạo động lực làm việc cho cấp dưới.

Tóm lại, để tạo động lực làm việc cho cấp dưới, nhà quản lý cần phải có kiến thức khoa học về hành vi của con người, về quản lý con người. Đồng thời cần phải rèn luyện những kỹ năng có bản để tạo động lực thành công. Bên cạnh đó phải không ngừng rèn luyện và hoàn thiện bản thân mình về năng lực và phẩm chất đạo đức.

Một số kỹ năng nhà quản lý phải rèn luyện để tạo động lực làm việc thành công cho cấp dưới thành công:

- ✚ Kỹ năng phân công công việc
- ✚ Kỹ năng giao việc và ủy quyền
- ✚ Kỹ năng đánh giá và sử dụng nhân viên
- ✚ Kỹ năng phản hồi
- ✚ Kỹ năng huấn luyện nhân viên
- ✚ Kỹ năng giao tiếp

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Câu hỏi

a) Anh/chị có nhận xét gì về mối quan hệ giữa đánh giá cán bộ, công chức, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức với động lực làm việc của họ ở Việt Nam hiện nay?

b) Mối quan hệ giữa tiền lương và cách trả lương trong khu vực nhà nước đối với tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức?

c) Những khó khăn trong tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức của khu vực nhà nước so với tạo động lực làm việc cho người lao động trong khu vực tư nhân. Hãy đưa ra những giải pháp khắc phục?

2. Bài tập

a) Bài tập nhóm: Thiết kế bảng hỏi để đo lường động lực làm việc của cán bộ, công chức tại một cơ quan, đơn vị cụ thể hoặc nơi học viên công tác.

b) Bài tập cá nhân: Xây dựng kế hoạch hành động nhằm cải thiện động lực làm việc của cán bộ, công chức tại một cơ quan, đơn vị cụ thể hoặc nơi học viên công tác

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cần đọc

a) T.S Lê Thanh Hà (chủ biên): Giáo trình quản trị nhân lực. NXB Lao động xã hội, 2009.

b) Nguyễn Hữu Lam: Hành vi tổ chức. NXB Thống kê, 2007.

c) Nguyễn Hữu Thân: Giáo trình quản trị nhân sự. NXB Thống kê, 2001.

2. Tài liệu khác

a) Đại học Kinh tế quốc dân: Giáo trình Quản trị nhân lực. NXB Lao động xã hội, 2004.

b) TS. Trần Kim Dung: Quản trị nguồn nhân lực. NXB Thống kê, 2009.

c) Anne Bruce: How to motivate every employee. Mc Graw Hill, 2003.

d) Armstrong. M: A Handbook of Human Resource Management (10th Edition), 2009.

KỸ NĂNG XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ DỰ ÁN

1. Khái niệm dự án

Có nhiều khái niệm về dự án. Không có một khái niệm duy nhất. Ngay cả trong từ điển Bách khoa toàn thư hay các từ điển tra cứu, thuật ngữ dự án cũng được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Một số khái niệm về dự án như sau:

- Dự án là một *sự nỗ lực* để tạo ra những sản phẩm trong khuôn khổ *thời gian, chi phí và yêu cầu chất lượng*”.

- Là tập hợp *các bước* có liên hệ chặt chẽ với nhau nhằm tạo ra những loại *sản phẩm hàng hoá và dịch vụ cụ thể*.

- Dự án là một vấn đề cần giải quyết đã được lên kế hoạch cụ thể.

- Dự án là một tập hợp của nhiều hoạt động liên kết với nhau trong khuôn khổ hạn chế về nguồn lực và thời gian để đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Dự án là một tập hợp các hoạt động có liên quan đến nhau được thực hiện trong một khoảng thời gian có hạn, với những nguồn lực đã được giới hạn; nhất là nguồn tài chính có giới hạn để đạt được những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, làm thỏa mãn nhu cầu của đối tượng mà dự án hướng đến.

- Dự án là tổng thể những chính sách, hoạt động và chi phí liên quan với nhau được thiết kế nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong một thời gian nhất định.

Theo từ điển tiếng Anh OXFORD, dự án có nghĩa là: “*Là một chuỗi các sự việc tiếp nối được thực hiện trong khoảng thời gian giới hạn và ngân sách được xác định nhằm xác định mục tiêu là đạt được một kết quả duy nhất nhưng được xác định rõ*”.

Theo Viện quản trị dự án: “*Dự án là một nỗ lực nhất thời được thực hiện để tạo ra một sản phẩm hay một dịch vụ độc nhất vô nhị*”. Điều này cũng có nghĩa là không có hai dự án cùng một loại giống nhau.

Và còn nhiều cách tiếp cận được mô tả theo nhiều ngôn từ khác nhau nhưng đều chứa đựng các nội dung tương tự.

Điều đó cũng có nghĩa là có nhiều cách tiếp cận đến thuật ngữ dự án. Tuy nhiên, điều cơ bản cần chú ý nhằm phân biệt dự án với các hoạt động mang *tính thường xuyên* của tổ chức.

Trong một số văn bản pháp luật liên quan, khái niệm dự án được gắn liền với dự án đầu tư. Dự án đầu tư xây dựng công trình là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để xây dựng mới hoặc cải tạo những công trình xây dựng nhằm mục đích phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong một thời hạn nhất định¹.

Cũng có tài liệu đưa ra định nghĩa dự án là một tập hợp của nhiều hoạt động phụ thuộc lẫn nhau, chịu sự quản lý thống nhất, nhằm đạt được một số mục tiêu cụ thể trong khuôn khổ thời gian và nguồn lực xác định. Như vậy, dự án không chỉ là những mục tiêu (mong muốn, ý định) mà là một tập hợp của các hoạt động.

Theo Trevor L.Young², dự án là một tập hợp của nhiều hoạt động liên kết với nhau, được thực hiện có tổ chức với thời điểm bắt đầu và kết thúc được xác định, để đạt mục tiêu nhất định nhằm thoả mãn đòi hỏi của tổ chức trong điều kiện cụ thể.

Trong khi đó, theo Francis M.Webster, Jr³, dự án có mặt khắp nơi và tất cả chúng ta đều đang làm dự án. Dự án không chỉ là việc xây dựng các công trình kiến trúc vĩ đại như Kim Tự Tháp; Vạn Lý Trường Thành hay đường hầm qua biển Manche mà còn bao gồm cả việc quét lại sơn nhà hay trang trí lại trong nhà. Dự án là một sự thay đổi, tạo ra một cái gì đó khác với những cái đang có và cơ bản có sự bắt đầu và sự kết thúc.

Như vậy, thuật ngữ dự án, dù được tiếp cận theo cách nào, cũng rất đơn giản. Nhưng để đạt được những nội dung ghi trong đó, lại là một thách thức. Đến 70% dự án nói chung của nhân loại đều không thành công vì không đạt được những điều đơn giản như ném hòn đá đến một đích cụ thể.

¹ Xem Nghị định số 16/2005/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.

² Trevor L. Young, *The Handbook of Project Management*. NXB KOGAN PAGE, 1996

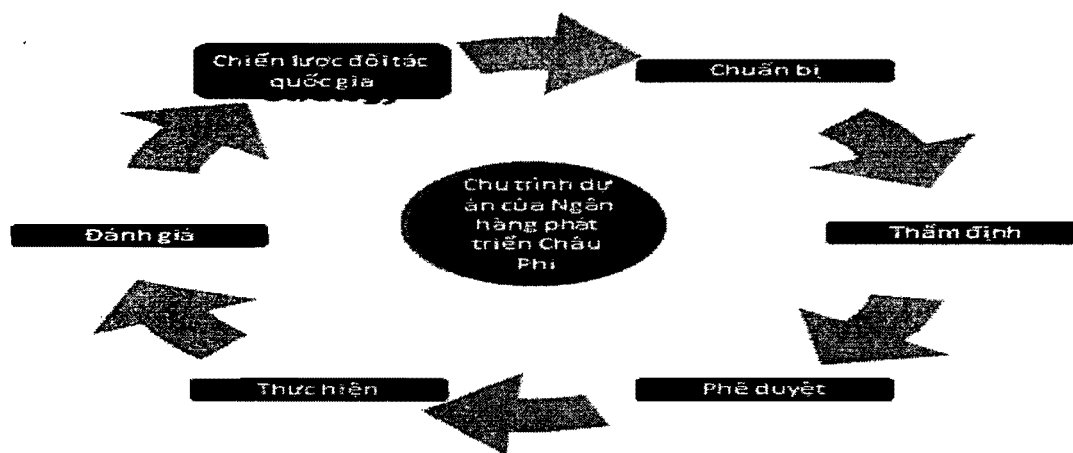
³ *The AMA Handbook of Project Management* của Paul C.Dinsmore. NXB AMACOM, 1993

2. Chu trình dự án

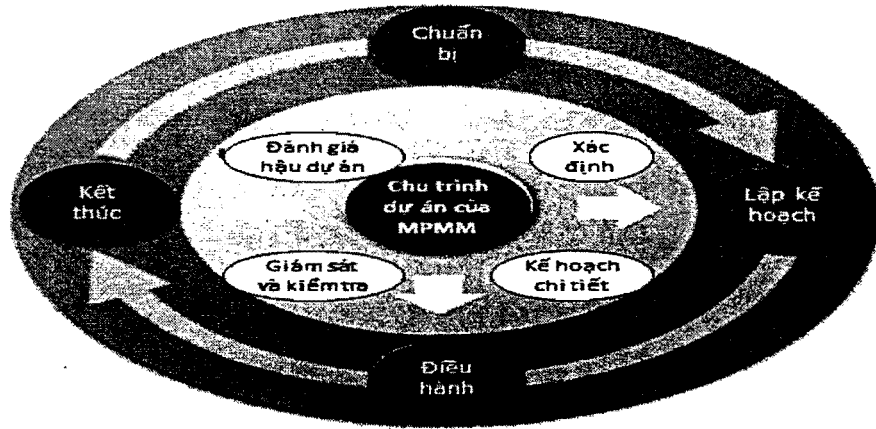
Có nhiều cách diễn đạt, cách mô tả chu trình dự án. Có thể tóm lược bằng cụm từ: “tập hợp các bước từ khi bắt đầu dự án đến khi kết thúc dự án, chuyển sản phẩm dự án vào khai thác, sử dụng mang tính thường xuyên”. Hay nếu coi dự án nhằm giải quyết vấn đề (đề án), thì chu trình này có thể (5 bước):

- Xác định vấn đề mà đề án đề cập đến (muốn giải quyết);
- Trình bày, làm rõ cách thức nhằm giải quyết vấn đề đó (xây dựng kế hoạch để giải quyết vấn đề);
- Triển khai các nội dung công việc đã dự kiến;
- Tạo ra sản phẩm để trình cơ quan, tổ chức;
- Biến vấn đề của tổ chức thành công việc bình thường.

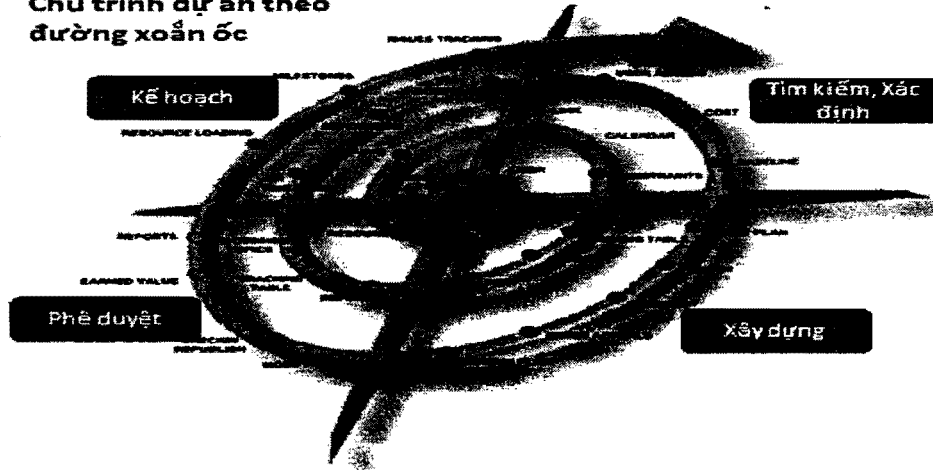
Do không thống nhất, nên mỗi một tổ chức, mỗi một nhóm nghiên cứu có thể đưa ra những cách khác nhau mô tả chu trình dự án. Một số cách mô tả chu trình dự án:



Cũng có những nhóm nghiên cứu mô tả chu trình dự án phức tạp hơn.



Chu trình dự án theo đường xoắn ốc



Việc mô tả chu trình dự án vừa mang tính hình thức của nhiều tài liệu, nhưng đồng thời mô tả chu trình dự án có thể coi đó như là một công cụ để các nhà quản lý dự án dựa vào đó để có thể kiểm tra tiến độ của dự án thông qua các bước của chu trình. Đồng thời cũng có thể lựa chọn bước nào ưu tiên để có thể tập trung vào quản lý nhiều hơn.

Trong một số hướng dẫn, chu trình dự án có thể bao gồm 7 bước sau:

1. Xác định và lựa chọn vấn đề;
2. Xây dựng;
3. Thẩm định;
4. Phê duyệt;
5. Triển khai thực hiện;
6. Theo dõi, giám sát thực hiện;
7. Đánh giá kết thúc.

Với cách phân chia 7 bước, riêng bước 3 và bước 4 được tách ra nhằm nâng cao tính hiệu quả của dự án khi phê duyệt. Coi đó như là hai bước mang tính độc lập.

Các nhà quản lý dự án, căn cứ vào dự án do mình quản lý có thể tự xây dựng một chu trình dự án riêng nhằm phục vụ cho công tác quản lý. Chu trình hay nhất là chu trình phục vụ tốt cho hoạt động quản lý dự án của từng nhà quản lý và từng loại dự án.

3. Các loại dự án

Khi nghiên cứu các loại dự án, nhiều tác giả đã phân loại nó thành nhiều nhóm khác nhau. Có người phân dự án theo quy mô của dự án trên các phương diện: thời gian (ngắn, dài); kinh phí cần để đạt mục tiêu, mục đích (lớn hay nhỏ); phạm vi tác động, ảnh hưởng của dự án khi hoàn thành (rộng hay hẹp; địa phương hay quốc gia, v.v). Cũng có thể chia thành theo lĩnh vực mà dự án hoạt động hay theo nhóm sản phẩm mà dự án tạo ra.

Theo John Reynolds, có thể chia dự án thành ba loại:

- Các loại dự án liên quan đến xây dựng, khai thác mỏ, đá, quặng. Đó là những loại dự án đòi hỏi vốn lớn; thực hiện ở ngoài hiện trường;

- Các dự án sản xuất, kinh doanh chế biến;

- Các dự án quản lý. Theo tác giả, đây là loại dự án phổ biến có trong mọi tổ chức, không phân biệt đó là tổ chức lớn hay bé. Ít nhất một lần, tổ chức đó đã có những dự án thuộc nhóm này. Đó là những loại dự án gắn liền với các loại công việc bên trong tổ chức nhằm làm cho tổ chức hoạt động tốt hơn. Ví dụ, thay đổi lại hệ thống quy trình, thủ tục thực thi các loại công việc trong tổ chức; thay đổi một cơ chế trả lương; áp dụng mô hình tuyển nhân sự mới; tổ chức lại tổ chức (thay đổi cơ cấu); các vấn đề liên quan đến quản lý. Đây là những dự án, nhiều trường hợp không tạo ra những sản phẩm cụ thể, nhưng lại tạo ra những tác động ảnh hưởng. Trong nhiều tài liệu ở Việt Nam gọi loại dự án này là đề án.

Ngoài 3 cách theo John Reynolds, cũng có thể hình dung có những loại dự án kết hợp cả ba loại dự án được phân loại đó.

Cũng có thể phân loại dự án thành các nhóm sau:

- Dự án xã hội;
- Dự án sản xuất;
- Dự án kinh tế;
- Dự án quản lý – áp dụng các quy trình, quy tắc, phương pháp quản lý (đề án);

- Dự án giải quyết các vấn đề nội bộ của tổ chức (đề án);
- Dự án quốc tế;
- Dự án ODA;
- Dự án khác.

Trong văn bản quản lý dự án đầu tư xây dựng, dự án có thể phân loại theo nhiều nhóm khác dựa vào:

- *Theo quy mô và tính chất:*

+ Các dự án quan trọng quốc gia do Quốc hội xem xét, quyết định về chủ trương đầu tư;

+ Các dự án phân theo 3 nhóm A, B, C;

- *Theo nguồn vốn đầu tư:*

+ Dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước;

+ Dự án sử dụng vốn tín dụng do Nhà nước bảo lãnh, vốn tín dụng đầu tư phát triển của Nhà nước;

+ Dự án sử dụng vốn đầu tư phát triển của doanh nghiệp nhà nước;

+ Dự án sử dụng vốn khác bao gồm cả vốn tư nhân hoặc sử dụng hỗn hợp nhiều nguồn vốn.

- *Một số nhà nghiên cứu phân loại dự án dựa trên 3 tiêu chí:*

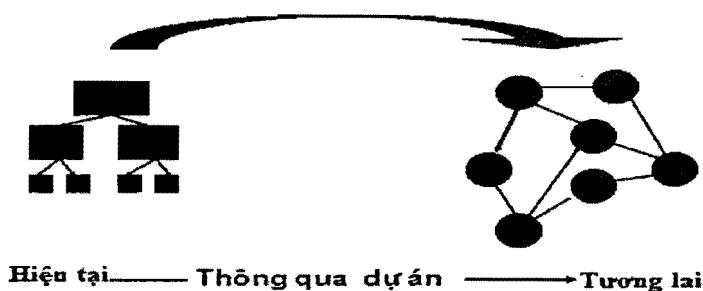
- + Mức độ phức tạp của dự án;
- + Những rủi ro có thể gặp phải;
- + Ngân sách cho dự án.

4. Đặc trưng cơ bản của dự án

Có nhiều cách để tìm kiếm những nét đặc trưng của dự án. Tuy nhiên, điều cơ bản mà tất cả các nhà quản lý dự án đều phải quan tâm khi bàn về dự án. Đó chính là “thực hiện một quá trình thay đổi hiện trạng của xã hội, tổ chức và có thể ngay chính bản thân từng cá nhân”. Do đó, cần hiểu sự thay đổi cũng như tất cả những gì liên quan đến thay đổi cũng chính là hiểu rõ đặc trưng, đặc điểm của dự án.

Dự án trên nhiều phương diện đều là một quá trình thay đổi. Đó là sự chuyển đổi trạng thái của tổ chức, xã hội từ mức độ này sang mức độ khác. Nó có thể đơn giản bằng sơ đồ sau:

Tổng quan chung về dự án



Từ nhiều loại dự án, có thể rút ra một số nét đặc trưng sau:

- Làm thay đổi hiện trạng;
- Có mục tiêu cụ thể;
- Có thời gian để đạt được mục tiêu;
- Trong khuôn khổ hạn chế nguồn lực (tiền, nhân lực, v.v.);
- Tính đặc trưng của dự án là “xây dựng hôm nay, nhưng *ngày mai* mới làm”;
- Mục tiêu rõ ràng, cụ thể, đo lường được;
- Tập hợp các hoạt động liên kết chặt chẽ với nhau;
- Một tổ chức thực hiện dự án mang tính “tình huống”;
- Kết quả dự án là một sản phẩm hoàn toàn xác định, vì vậy sản phẩm cần được mô tả về các đặc trưng, tính năng, tác dụng, giá trị sử dụng và hiệu quả mang lại. Không có hai dự án tạo ra cùng một loại sản phẩm giống nhau;

- Dự án là hoạt động mang tính tập thể, liên quan đến nhiều người vì những nhu cầu khác nhau. Kỹ năng làm việc nhóm là điều kiện quan trọng cho dự án thành công;

- Dự án là một tập hợp nhiều hoạt động phức tạp, đòi hỏi nhiều loại kỹ năng, kiến thức. Nhà quản lý dự án phải là người có kiến thức sâu, rộng trên nhiều lĩnh vực;

- Dự án là những hoạt động độc nhất, vô nhị không lặp lại. Điều này phân biệt với các hoạt động thường xuyên của tổ chức;

- Dự án luôn chứa đựng nhiều yếu tố rủi ro, không chắc chắn. Quản lý rủi ro, không chắc chắn và các vấn đề phát sinh trong thực hiện dự án là kỹ năng quan trọng;

- Dự án thường được tiến hành theo quy trình từng bước;

- Tồn tại theo chu trình (các giai đoạn).

Một trong những đặc trưng quan trọng của các dự án trong khu vực công là nguồn ngân sách nhà nước chi cho các dự án. Và điều quan trọng là không quan tâm được đến khả năng hoàn trả vốn của các dự án đó. Và khi thẩm định, phê duyệt nhiều dự án (đặc biệt là dự án loại đề án), tính chính trị của các dự án thường cao hơn, được quan tâm hơn là tính kinh tế của các dự án đó, kể cả những dự án đầu tư xây dựng các công trình hạ tầng.

II. KỸ NĂNG XÂY DỰNG DỰ ÁN

Điều có thể nhìn thấy một cách tổng quát nhất chính là dù đó là dự án loại gì (đề tài, đề án hay dự án) đều nhằm giải quyết vấn đề đang đặt ra trong hoạt động (nội bộ, quản lý hay sản xuất kinh doanh, v.v.) của tổ chức.

Vấn đề mà chính ta giải quyết phải bắt nguồn từ hoạt động quản lý của tổ chức. Vấn đề đó nếu không giải quyết sẽ ảnh hưởng đến hiệu lực, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do đó, việc xác định đúng vấn đề để xây dựng dự án là đòi hỏi mang tính tiên quyết để dự án góp phần hoàn thiện tổ chức.

1. Kỹ năng xác định vấn đề

- Đó chính là sự sai lệch giữa mong đợi và thực tế đang xảy ra;

- Nếu không giải quyết sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức (cơ quan nhà nước, doanh nghiệp, v.v.).

Mỗi tổ chức, trên từng lĩnh vực khác nhau đều đã và đang ẩn chứa nhiều vấn đề. Điều quan trọng nhất của các nhà quản lý, các nhà nghiên cứu, các nhà đề xuất dự án là phải có kỹ năng để tìm kiếm, phát hiện ra các vấn đề đó.

1.1. Các bước tìm kiếm vấn đề trong một tổ chức

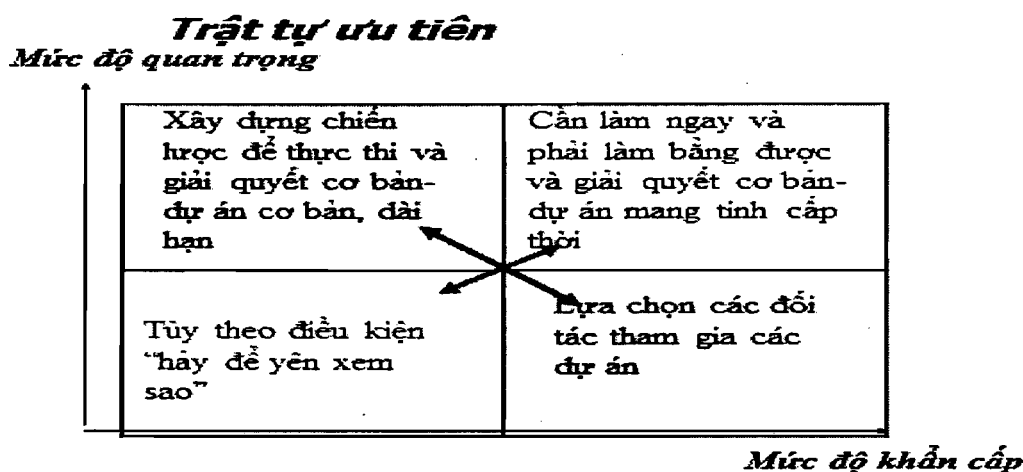
Tìm kiếm vấn đề và xác định đúng vấn đề là yếu tố quyết định hơn một nửa sự thành công của dự án. Có thể tìm kiếm vấn đề trong tổ chức dựa vào ý kiến tập thể, ý kiến chuyên gia, ý kiến công dân, ý kiến của các nhà quản lý; khách hàng, bạn hàng. Và có thể thực hiện theo bốn bước:

- Hãy tìm kiếm tất cả các vấn đề mà tổ chức đang có;
- Sắp xếp thứ tự ưu tiên của các vấn đề;
- Lựa chọn những vấn đề bức xúc nhất;
- Xác định nguyên nhân dẫn đến vấn đề đó để giải quyết.

1.2. Trật tự ưu tiên vấn đề dự án của tổ chức

Mỗi tổ chức luôn cùng một lúc tồn tại nhiều vấn đề và khả năng giải quyết của tổ chức luôn có hạn. Do đó, biết lựa chọn ưu tiên vấn đề giải quyết cũng là một cách tiếp cận hợp lý để hoàn thiện hoạt động của tổ chức. Có nhiều trường hợp, mức độ tác động của vấn đề không lớn và có thể tự nó biến mất. Nhưng có những vấn đề nếu không giải quyết tác động của nó sẽ gây hậu quả.

Trật tự ưu tiên vấn đề có thể xác định dựa vào ma trận sau:

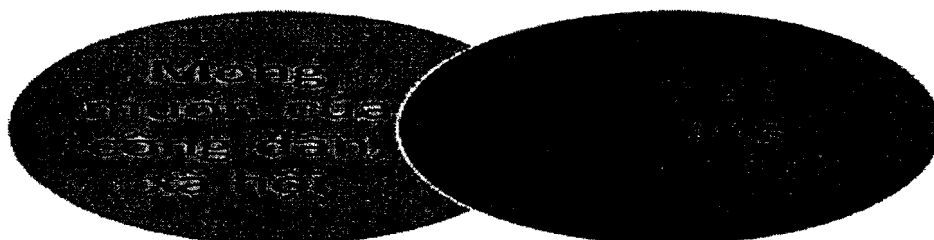


Trong một tổ chức, những gì tường minh, cụ thể gây nên sự không hài lòng trực tiếp cũng giống như tảng băng, phần nổi của tảng băng đó. Trong khi

những vấn đề chưa tường minh, cụ thể tác động đến tổ chức gây nên sự không hài lòng gián tiếp - phần chìm của tảng băng. Và trên nguyên tắc chung, phần chìm tảng băng có thể tích lớn hơn rất nhiều so với phần nổi và điều này cũng gần đúng với nguyên tắc của Pareto (20/80).

Các nhà quản lý thường dễ nhận thấy những vấn đề nổi lên trên bề mặt của tổ chức, trong khi đó có nhiều vấn đề đang bị che đậy bởi rất nhiều yếu tố. Đó cũng là lý do tại sao có nhiều tổ chức lại thất bại trước những vấn đề của chính tổ chức mình, do không nhận biết được nó.

Mặt khác, nếu các nhà quản lý có “mắt tinh”, sẽ nhận thấy sự chưa cân xứng giữa những gì công dân, xã hội mong đợi và những gì họ có hiện nay. Sự chênh lệch càng lớn sẽ làm cho xã hội càng trở nên xấu đi. Nhìn nhận đúng thực trạng và đưa ra các biện pháp để giải quyết (các dự án) chính là hạn chế đến mức thấp nhất của sự bùng nổ mâu thuẫn xã hội.



Sơ đồ phản ánh thực tế xã hội luôn có sự không "đồng nhất" giữa mong muốn và thực trạng họ có được. Chỉ một phần nhỏ của mong muốn là được đáp ứng

Sự giao thoa của hình tròn bên cạnh của một hiện tượng trong tổ chức các nhiều, tức càng mất dần vấn đề và ngược lại.

Các nhà quản lý, các nhà nghiên cứu không phải lúc nào cũng dễ dàng phát hiện ra vấn đề. Vấn đề được nhận biết khi có mức độ chênh lệch quá lớn giữa mong đợi và thực trạng; cũng có thể phát hiện ra những biểu hiện để coi là có vấn đề nhưng chưa biết đích thực về nó; cũng có khi là một điều mà chúng ta cảm nhận chưa hài lòng (chưa biết) cần phải giải quyết.

Trong một tổ chức luôn tồn tại nhiều loại vấn đề. Việc phân loại các vấn đề là nhằm để có thể tư duy đúng cách giải quyết nó. Có thể tạm chia thành hai nhóm:

Vấn đề đơn giản hay vấn đề có kết cấu chặt: Được xác định rõ ràng; Lặp đi lặp lại; Có một nguyên nhân duy nhất hay có thể chỉ có một nguồn gốc.

Vấn đề phức tạp hay vấn đề có kết cấu lỏng lẻo: Không được xác định rõ ràng; Chưa xuất hiện hay xuất hiện theo một cách thức đặc biệt; Có nhiều nguyên nhân.

Cũng có thể phân chia vấn đề trong tổ chức theo từng lĩnh vực.

- Vấn đề thuộc lĩnh vực nhân sự;
- Vấn đề thuộc tổ chức bộ máy;
- Vấn đề thuộc lĩnh vực thể chế;
- Vấn đề về quy trình, thủ tục;
- Vấn đề về xây dựng;
- Vấn đề mua sắm;
- Khác.

Giải quyết vấn đề là cách thức nhằm loại bỏ sự khác biệt giữa mong muốn và thực trạng. Đó cũng chính là nhằm thay đổi thực trạng hiện tại phù hợp với mong muốn của tổ chức trong tương lai. Ví dụ, nếu cơ cấu tổ chức hiện nay tạo ra sự chồng chéo, trùng lặp công việc giữa các bộ phận. Giải quyết vấn đề này tức làm cho chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận không còn chồng chéo, trùng lặp.

Trên thực tế, cách thức giải quyết các vấn đề trong một tổ chức (dù lớn hay bé) được coi là những đề án. Và điều này nhằm phân biệt với việc giải quyết các vấn đề liên quan đến mua sắm trang thiết bị, máy móc, đầu tư xây dựng các công trình. Cách giải quyết các vấn đề này hình thành các dự án, đặc biệt giải quyết vấn đề liên quan đến xây dựng cơ bản thường gọi chung là các dự án đầu tư xây dựng.

1.3. Xác định vấn đề

a) Căn cứ để xác định lĩnh vực, vấn đề cần giải quyết (dự án):

- Lĩnh vực?
- Nhiệm vụ được phân công?

Các nhà quản lý trong tổ chức nói chung phải quan tâm trước hết những vấn đề thuộc ngành, lĩnh vực phụ trách và trong khuôn khổ chức năng, nhiệm vụ. Chỉ riêng điều này cũng là thách thức với cán bộ, công chức.

Vấn đề có thể đến từ nhiều kênh thông tin. Một số kênh thông tin sau cần quan tâm:

- Từ các nhà quản lý cấp trên chỉ thị, yêu cầu, đòi hỏi, ra lệnh cần phải giải quyết;
- Từ kiến nghị, yêu cầu của công dân;
- Từ khách hàng;
- Bạn hàng;
- Từ thông tin mang tính lobby;
- Khác.

Vấn đề sẽ được lựa chọn hay không phụ thuộc vào nhận thức của các nhà quản lý; phụ thuộc vào mức độ quan tâm giải quyết “kiến nghị, yêu cầu”; phụ thuộc vào nhận thức và giải quyết qua hệ về lợi ích (thông tin từ lobby);

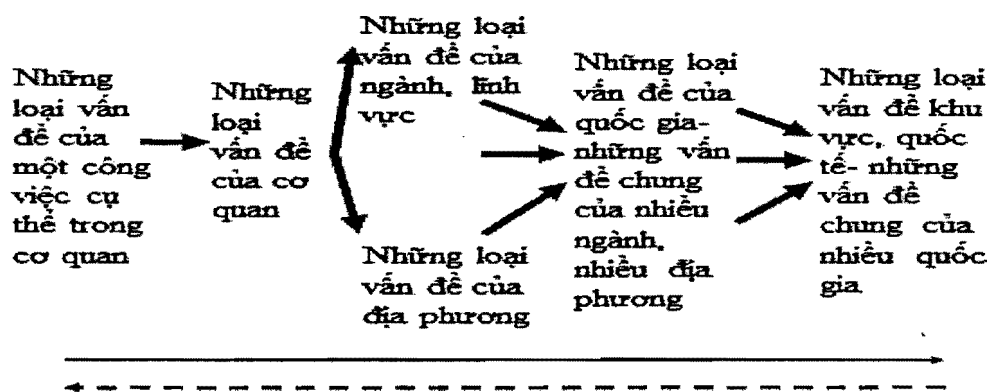
Thiếu năng lực nhận thức, phân tích thông tin đã và đang làm cho xã hội không đồng tình. Đồng thời, thiếu thông tin đang làm cho các nhà quản lý đưa ra các dự án thiếu tính khả thi.

Trong hoạt động quản lý của các nhà quản lý, vấn đề có thể xác định theo nhiều cấp độ khác nhau.

Có những vấn đề mang tính vĩ mô, ảnh hưởng đến sự hoạt động của cả quốc gia; nhưng cũng có những vấn đề mang tính ngành, khu vực hay lãnh thổ.

Mỗi một loại vấn đề đó có mức độ tác động khác nhau đến tổ chức và do đó cần chú ý khi xác định vấn đề.

Sơ đồ nhận biết cấp độ vấn đề trong tổ chức, ngành, địa phương và quốc gia



Khi tiếp cận vấn đề trong quản lý nhà nước, có thể tiếp cận từ dưới lên trên (mũi tên liền nét). Tức trung ương phải thực sự lắng nghe địa phương, ngành khi đưa ra các quyết định mang tính thay đổi; quyết định các dự án.

Cũng có thể tiếp cận vấn đề từ trên xuống - mũi tên không liền nét. Đó là những gì mang tính chiến lược vĩ mô quốc gia đòi hỏi phải được triển khai thực hiện, thay đổi.

Nhận thức đúng mối quan hệ trên, sẽ giúp các nhà quản lý các cấp quyết định vấn đề để thay đổi và làm dự án. Đừng để và không cho phép cấp địa phương lựa chọn vấn đề làm dự án (dự án) mang tính quốc gia.

Khi xác định các vấn đề của một tổ chức, cần quan tâm xem xét để trả lời các câu hỏi sau:

- Vấn đề chúng ta đang gặp phải là gì?
- Vấn đề đó xảy ra trong hoàn cảnh nào?
- Vấn đề đó liên quan đến những ai?
- Ai có quyền quyết định trong vấn đề đó?
- Hậu quả của vấn đề là gì?

1.4. Xác định nguyên nhân của vấn đề

Mỗi một vấn đề của tổ chức có thể đến từ nhiều nguyên nhân khác nhau. Và tìm kiếm được nguyên nhân của vấn đề chính là tìm ra cách giải quyết hoặc không giải quyết được vấn đề.

Có nhiều phương pháp để tìm nguyên nhân của vấn đề. Tuy nhiên, điểm chung nhất chính là tìm các cách khác nhau để “chẩn đoán” vấn đề một cách đúng nhất và cũng chính là tìm ra cốt lõi của vấn đề (nguyên nhân).

Nguyên tắc cơ bản của việc tìm kiếm nguyên nhân của vấn đề là sử dụng công cụ hỏi và trả lời.

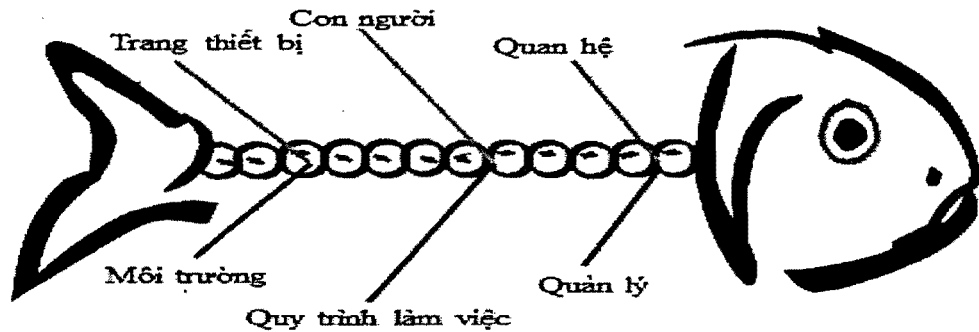
Các câu hỏi đưa ra dưới dạng “tại sao” và khi nào còn có lý giải được tại sao, tức là chưa đi đến nguyên nhân .

Phương pháp 5 Why hay phương pháp đặt ra các câu hỏi tại sao theo trình tự “hệ quả - nguyên nhân”. Đây là phương pháp hỏi - trả lời để tìm ra

nguyên nhân của vấn đề. Thường có thể hỏi được 5 lần tại sao để có thể tìm ra được nguyên nhân cốt lõi của vấn đề.

Phương pháp biểu đồ xương cá.

Đây là phương pháp được sử dụng khá phổ biến và sử dụng để phân tích nguyên nhân của vấn đề.



Sơ đồ biểu đồ xương cá- công cụ phân tích tìm nguyên nhân

Trong phương pháp này, cũng tương tự như phương pháp 5 Why, các câu hỏi thường được đặt ra và có thể phân thành các nhóm câu hỏi trên từng lĩnh vực cụ thể. Việc phân chia thành nhóm các vấn đề có thể bằng nhiều cách khác nhau. Ví dụ: có thể tìm kiếm nguyên nhân từ: máy móc; phương pháp làm việc; nguyên vật liệu; cách duy trì hoạt động; nguồn nhân lực và môi trường (thường gọi nhóm 6 M: Machine, Method, Materials, Maintenance, Man and Mother Nature); Hoặc có thể phân theo các nhóm: giá; động lực, con người, quy trình, vị trí, chính sách, thủ tục và sản phẩm (gọi chung là phương pháp 8 P: Price, Promotion, People, Processes, Place /Plant, Policies, Procedures, and Product).

Các nhà quản lý sử dụng phương pháp biểu đồ xương cá để tìm kiếm nguyên nhân của vấn đề. Cần quan tâm một số bước khi áp dụng biểu đồ xương cá.

Bước 1: Vẽ biểu đồ xương cá với nhiều nhánh như đã mô tả ở sơ đồ trên;

Bước 2: Đặt tên cho mỗi nhánh xương cá là những nguyên nhân có thể dẫn đến vấn đề (đầu cá);

Bước 3: Sử dụng phương pháp “chẩn đoán, phương pháp động não nhóm, tập thể” để tìm ra những yếu tố tạo nên nguyên nhân. Mỗi yếu tố đều gắn liền với các câu hỏi tại sao.

Khi xác định các nguyên nhân, có thể phân chia thành cấp độ quan trọng của từng loại nguyên nhân:

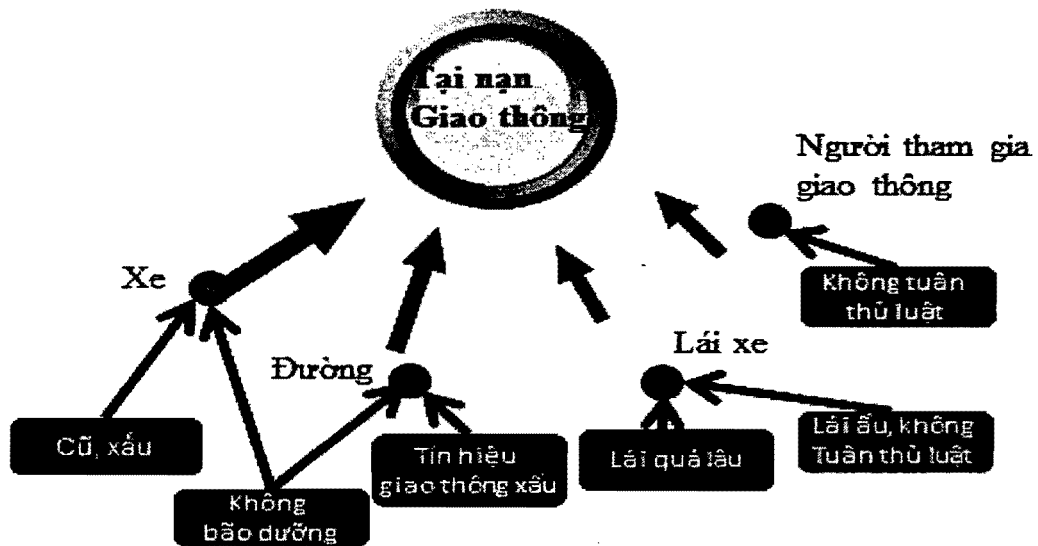
- Nguyên nhân chính;
- Nguyên nhân thứ yếu;
- Nguyên nhân khách quan;
- Nguyên nhân chủ quan;
- Nguyên nhân trực tiếp;
- Nguyên nhân gián tiếp.

Mỗi một nguyên nhân đòi hỏi một cách xử lý khác nhau.

Phương pháp cây nguyên nhân.

Có thể mô tả nguyên nhân thành một tổ hợp của các nguyên nhân. Và nguyên nhân sẽ tác động đến hình thành vấn đề.

Sơ đồ phân tích nguyên nhân dựa vào nhiều yếu tố



2. Xác định các khả năng lựa chọn cách giải quyết vấn đề

Một vấn đề cũng có nhiều cách thức (giải pháp) để giải quyết. Nguyên tắc cơ bản giải quyết vấn đề là giải quyết các nguyên nhân.

Có thể có những vấn đề phải giải quyết đồng thời nhiều nguyên nhân mới có thể giải quyết được vấn đề. Nhưng cũng có những vấn đề, nếu biết lựa chọn

những nguyên nhân cần thiết để giải quyết thì chúng ta cũng có thể giải quyết được vấn đề.

Đồng thời cũng có thể xem xét những nguyên nhân “trọng số” tạo ra vấn đề và nếu giải quyết được nguyên nhân này, vấn đề được giải quyết.

Để lựa chọn giải pháp, cần xác định mục tiêu của giải quyết vấn đề. Nếu giải quyết trọn vấn đề, cần có giải pháp tổng thể. Nếu chỉ giải quyết một khâu, yếu tố của vấn đề, cần giải pháp khác.

Mỗi giải pháp được xem xét trên nguyên tắc:

- Giải quyết vấn đề mang tính bền vững (khả năng xuất hiện trở lại khó);
- Tính khả thi của tổ chức;
- Cách thức xử lý phù hợp;
- Đạt được mục tiêu;
- Hiệu quả.

3. Tính khả thi của phương án lựa chọn

Phân tích tính khả thi của mỗi một nhóm giải pháp trên cơ sở khoa học, khách quan. Phải lập kiến nghị và phân xét tất cả các giải pháp. Không loại bỏ hay chỉ trích phê phán khi nó không hợp với “quan điểm của nhà quản lý”.

Mọi giải pháp đều cần phân tích và đánh giá đúng ý nghĩa và cân nhắc mọi tiêu chí có liên quan.

Mỗi một giải pháp luôn có tính hai mặt của nó. Ngay cả những giải pháp ban đầu được coi là tốt cũng có thể có những điều chưa thích hợp, thậm chí không khả thi trong điều kiện cụ thể.

4. Quyết định phương án lựa chọn

Chọn một giải pháp hay một nhóm giải pháp có thể mang tính chủ quan của nhà quản lý. Để tránh hiện tượng này, cần so sánh, đối chiếu các giải pháp với nhau để tìm ra thông số tối ưu. Hãy đánh giá một cách khách quan cho các phương án đã nêu dù phương án đó của bất cứ ai.

Để quyết định một phương án thích hợp nhằm giải quyết vấn đề, có thể tiến hành đơn giản nhất so sánh từng cặp với nhau và giải pháp nào có ưu thế

hơn (điểm cao hơn) sẽ được chọn. Có thể sử dụng bảng ô vuông sau để đánh giá giải pháp (so sánh từng cặp).

Giải pháp	A	B	C	D
A		1	0	0
B	0		1	0
C	1	0		0
D	1	1	1	

Ghi chú:

Mỗi một cặp phương án được so sánh với nhau. Phương án nào trội hơn sẽ nhận được điểm 1; A so với B, A lợi thế hơn nên điểm 1; Trong khi đó B so với C, B lợi thế hơn

Sơ đồ phương pháp so sánh để chọn giải pháp và dự án

Có thể sử dụng một số phương pháp bổ sung để tìm kiếm quyết định hợp lý nhất. Mỗi một giải pháp có thể được xem xét thêm những tiêu chí khác như:

- Tính khả thi;
- Mức độ linh hoạt;
- Nguồn nhân lực;
- Nguồn tài chính cần có;
- Thời gian cần để thực hiện.

Cũng có thể mô tả các yếu tố trên và đánh giá bằng điểm. Giải pháp nào có điểm cao hơn sẽ được đánh giá và quyết định.

Để có thể lựa chọn giải pháp tối ưu, cần chú ý trong hoạt động quản lý khi phải giải quyết các vấn đề, không nên tuyệt đối hóa một giải pháp nào.

IV. THẨM ĐỊNH DỰ ÁN

1. Khái quát về thẩm định dự án

Thẩm định dự án là một trong những bước quan trọng trong chu trình dự án. Dù đó là loại dự án bằng nguồn vốn nào; do ai quyết định thì trước lúc quyết định đều có bước cơ bản thẩm định.

Thẩm định dự án là nhằm trả lời câu hỏi về tính khả thi của dự án do các nhà xây dựng dự án đệ trình. Thành công hay thất bại của một dự án đều thuộc vào khâu thẩm định.

Thẩm định dự án là một quá trình *kiểm tra lại* một cách chắc chắn các số liệu cơ bản; các giả định; các phương pháp và phương pháp luận được sử dụng trong quá trình chuẩn bị dự án (*thẩm tra tính xác thực của quá trình xây dựng dự án*).

Xem xét một cách sâu sắc, chi tiết kế hoạch thực thi dự án; ước tính chi phí và đề xuất tài chính; đánh giá các khía cạnh tổ chức và quản lý dự án; và tính thích ứng của dự án (*đòi hỏi, yêu cầu mới, bổ sung hoặc xem xét lại*).

Có hai cách tiếp cận đến thẩm định:

- Tự tổ chức thẩm định bằng thành viên trong nội bộ;
- Thuê các nhà thẩm định dự án chuyên nghiệp thẩm định.

Dù theo cách nào cũng đòi hỏi phải tuân thủ một số nội dung nhất định và theo những chuẩn mực nhất định cũng như cơ quan có thẩm quyền quyết định¹.

Đồng thời có hai loại thẩm định:

- *Thẩm định của cơ quan quản lý nhà nước:*
 - + Thẩm định tính hợp pháp của các dự án.
 - + Thẩm định tính hợp lý.
 - + Thẩm định một số nội dung kinh tế với những dự án có sử dụng ngân sách của nhà nước.
 - + Thẩm định tính kiến trúc, xây dựng, công nghệ, môi trường nhằm bảo đảm tính phù hợp trong tổng thể chung.
- *Thẩm định của nhà tài trợ cho dự án:*
 - + Thẩm định tính khả thi của dự án trên các phương diện chủ đầu tư quan tâm nhằm bảo đảm việc sử dụng vốn đầu tư theo đúng mục tiêu của nhà đầu tư (tổ chức tài trợ).
 - + Thẩm định một số nội dung riêng lẻ.

¹ Đối với thẩm định dự án đầu tư xây dựng cơ bản ở Việt Nam - cần đọc Nghị định số 12/2009/NĐ-CP.

+ Thẩm định NPV và IRR,...¹

Quan chức thường có thể đóng cả hai vai trong trường hợp tham gia thẩm định dự án. Tuy nhiên, các nhà quản lý trong khu vực công thường chỉ tham gia thẩm định ở nhóm 1. Nhóm 2 thường là những chuyên gia chuyên ngành kinh tế - tài chính thực hiện.

2. Thẩm định độ tin cậy của thông tin trong văn kiện dự án

Đây là nội dung quan trọng vì rất nhiều dự án, thông tin đưa vào trong xây dựng dự án thường:

- Lạc hậu so với thực tế (tình hình xã hội, giá cả, công nghệ, v.v.);
- Thường thiếu những nguồn trích dẫn tin cậy;
- Cắt dán từ các dự án tương tự.

Thẩm định độ tin cậy thông tin để trả lời :

- Nhiều số liệu mang tính chất dự đoán và do đó chứa đựng độ “không” chắc chắn. Vậy mức độ đó như thế nào?

- Những gì “biến động” trong số liệu có thể ảnh hưởng đến thành công của dự án?

- Có đủ tin cậy để quyết định dự án?

3. Thẩm định các yếu tố cơ bản của dự án

Có rất nhiều cách tiếp cận để thẩm định dự án trước khi phê duyệt. Tuy nhiên lựa chọn những yếu tố cơ bản nào để thẩm định lại tùy thuộc vào từng loại dự án cũng như chú ý quan tâm của các cơ quan quản lý. Đồng thời, đối với cơ quan quản lý nhà nước, tham gia thẩm định dự án chỉ thực sự quan tâm đến những khía cạnh có thể tác động đến những lợi ích chung cũng như tuân thủ các quy định của pháp luật. Trong khi đó các nhà đầu tư lại thẩm định những yếu tố nhằm trước hết bảo toàn được vốn vay; các nhà sản xuất, kinh doanh thực sự quan tâm thẩm định dự án liệu những sản phẩm hàng hóa và dịch vụ mới thực sự đem lại lợi nhuận và gia tăng thị phần và mức độ cạnh tranh.

- *Thẩm định các khía cạnh kinh tế:*

¹ Những thuật ngữ mang tính chuyên ngành về thẩm định kinh tế - tài chính các dự án đầu tư sản xuất, kinh doanh không được nghiên cứu trong tài liệu này.

Có thể dựa vào ví dụ sau để hiểu và phân tích :

Tình huống về đầu tư bằng tiền ngân sách nhà nước- xây dựng đập nước để làm thủy điện

Chi phí:

- Chi phí xây dựng đập;
- Chi phí tổn thất do ngập lụt một số khu vực;
- Chi phí phá vỡ tính tự nhiên của con sông phục vụ du lịch;
- Chi phí tổn thất khi xây dựng (tai nạn, v.v.)

Nguyên tắc:

- Có khoản tính được;
- Có khoản không tính được và thường bị bỏ qua;
- Chi phí tác động đến môi trường là ví dụ

Và những gì đem lại sau khi xây dựng xong đập:

Tình huống về đầu tư bằng tiền ngân sách nhà nước- xây dựng đập nước để làm thủy điện

Lợi ích và lợi nhuận:

- Sau khi xây dựng xong đập;
- Phát điện;
- Chống hạn;
- Khắc phục lũ lụt;
- Có thể trở thành nơi du lịch, thể thao.
- Khác

Nguyên tắc:

- Không tính được hết lợi ích;
- Lợi nhuận không được quan tâm;
- Thu hồi vốn do đó không tính đến

Và cuối cùng một bản tổng hợp:

Phê duyệt dựa trên một số tiêu chí:

- Dự toán chi phí xây dựng con đập;
- Dự toán mức giá phải trả khi mất đi một dòng sông cảnh đẹp & hoang dã;
- Dự tính giá trị của hồ chứa được tạo nên và lượng phát điện;
- Dự tính giá trị không chế lũ lụt;
- So sánh những lợi ích tương lai của con đập với các chi phí trực tiếp trước mắt;
- Xem xét ai là người được hưởng lợi và ai sẽ bị ảnh hưởng từ việc xây con đập;
- Khác.

→ Nguyên tắc:

- Các hạng mục bên không tính toán cụ thể được;

- Một số chỉ mang tính định tính

Quyết định đầu tư cũng mang tính định tính;

Không quan tâm đến khả năng thu hồi vốn ngân sách nhà nước

- *Thẩm định các yếu tố kỹ thuật*

Đây là những yếu tố gắn liền với những dự án mang tính sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, nhiều dự án mang tính thay đổi trong tổ chức cũng đòi hỏi phải thẩm định yếu tố kỹ thuật. Thực tế, nhiều dự án thuộc quản lý hành chính nhà nước đã không thực sự quan tâm đến yếu tố kỹ thuật công nghệ.

Có thể tóm lược thẩm định này bằng sơ đồ:

- Cách xác định những yếu tố công nghệ đưa vào;
- Khả năng và hoạt động;
- Phù hợp với tiến bộ công nghệ;
- Thời gian tồn tại của dự án;

→ Nguyên tắc: Tùy thuộc vào từng loại dự án mà các yếu tố "công nghệ, kỹ thuật" được thẩm định cụ thể hay không có?

- *Thẩm định các yếu tố tổ chức:*

Thẩm định các yếu tố liên quan đến tổ chức bao gồm 2 nhóm:

- + Khả năng của tổ chức có đủ thích ứng với dự án;
- + Cách thiết lập cơ quan quản lý và vận hành dự án;
- *Thẩm định các yếu tố tài chính:*

Đây là một nghiệp vụ chuyên môn rất sâu và phụ thuộc vào mục đích “bỏ tiền” của các nhà đầu tư, bao gồm cả nhà nước.

Thẩm định tài chính là việc sử dụng kỹ thuật đánh giá tài chính để xác định sự lựa chọn trong tất cả những khả năng lựa chọn là *hoàn hảo nhất*. Điều này đòi hỏi nghiên cứu một chuyên mục riêng.

Thẩm định tài chính hay thẩm định đầu tư tức xác định dự án nào (nếu nhiều dự án) hoặc khả năng nào (cho 1 dự án riêng lẻ) thu hồi vốn cao nhất.

- *Thẩm định các yếu tố thương mại:*

Thẩm định các yếu tố thương mại tức trả lời được những câu hỏi liên quan đến mua bán, cung cấp hàng hóa và dịch vụ dự án cũng như khả năng cung cấp hàng hóa và dịch vụ của dự án ra thị trường :

- + Các thủ tục liên quan đến công nghệ - tính chất;
- + Điều kiện địa phương;
- + Kinh nghiệm tổ chức;
- + Đòi hỏi phê duyệt, hợp tác.

- *Thẩm định các yếu tố xã hội:*

Đó là xem xét hết tất cả các yếu tố có thể gây bất an cho xã hội hay tác động tiêu cực đến xã hội. Thực tế của một số dự án lớn đã không quan tâm đến khía cạnh tác động xã hội của dự án.

Phân tích hay thẩm định dựa trên:

- + Phân tích tác động và đo giảm thiểu;
- + Phân tích ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp, xa, gần, dài hạn, ngắn hạn;
- + Ngăn ngừa hay “nước đến chân mới nhảy”;
- + Xử lý theo tiêu chuẩn nào (quốc tế; quốc gia hay vùng, địa phương);
- + Công nghệ thân thiện môi trường như thế nào;

Điều đó sẽ giảm thiểu tác động tiêu cực của dự án.

- *Thẩm định các yếu tố trợ giúp:*

Một dự án có thể tự thực hiện; nhưng cũng có những dự án đòi hỏi phải có sự trợ giúp từ bên ngoài. Thẩm định khả năng hỗ trợ từ bên ngoài và mức độ tin cậy. Ví dụ: cần chuyên gia quốc tế hay không trong các dự án đào tạo cao học, đại học hiện nay hoặc các dự án cải cách hành chính đang thực hiện ở nhiều nước đang phát triển như Việt Nam.

- *Thẩm định yếu tố thời gian:*

Có những dự án vài ngày, vài tuần, nhưng cũng có những dự án vài năm. Nhà Máy lọc dầu Dung Quất là ví dụ cho loại dự án dài; hoặc các dự án thủy điện; chương trình tổng thể cải cách hành chính (dự án cải cách hành chính) cũng 10 năm.

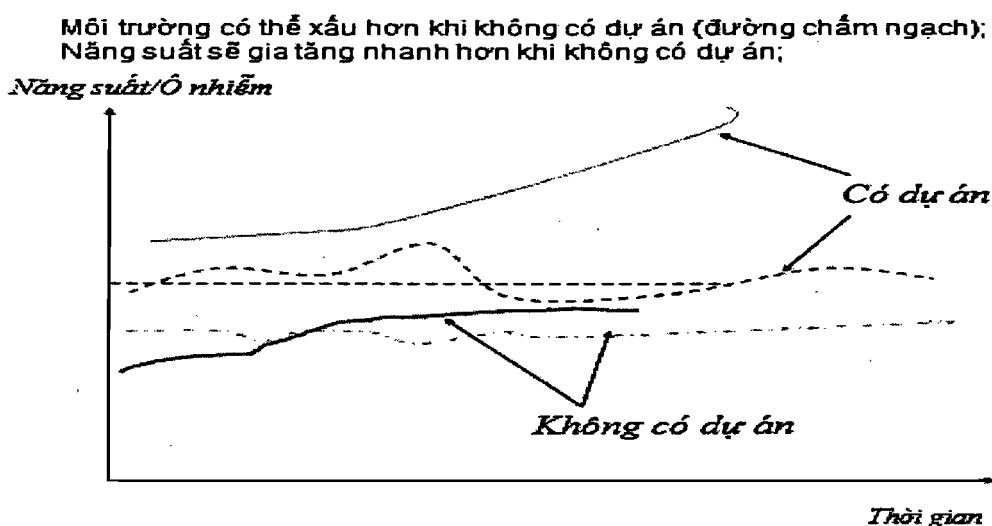
Yếu tố thời gian không quan trọng xét về mặt dung lượng. Nhưng lại rất quan trọng về những yếu tố bất định theo thời gian. Đây là điều cần chú ý.

Dự án là phê duyệt “hôm nay”, nhưng sẽ làm “ngày mai”. Nếu ngày mai càng xa, nhiều yếu tố thông tin đưa vào sẽ không đúng cho tương lai. Do đó, dự án càng dài, càng đòi hỏi thẩm định thông tin liên quan đến dự án dài.

4. Thẩm định tác động của dự án

Đây là phân tách thức của mọi dự án. Đánh giá tác động hay thẩm định dự kiến tác động của dự án đối với xã hội, kinh tế đều mang tính dự đoán. Do đó, nhiều dự án không đánh giá hết hoặc có đánh giá nhưng thường cũng chỉ là một nội dung dự kiến. Trong quá trình thực hiện và đặc biệt sau khi dự án kết thúc, chuyển sang hoạt động thường xuyên, lúc đó mới thể hiện tác động.

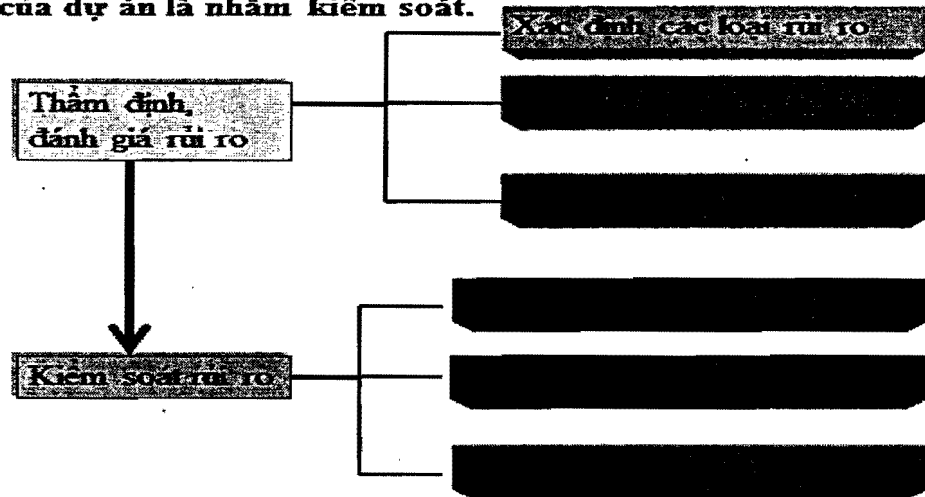
Về nguyên tắc, đánh giá tác động có thể cho kết quả dự đoán như sơ đồ sau:



5. Thẩm định mức độ rủi ro

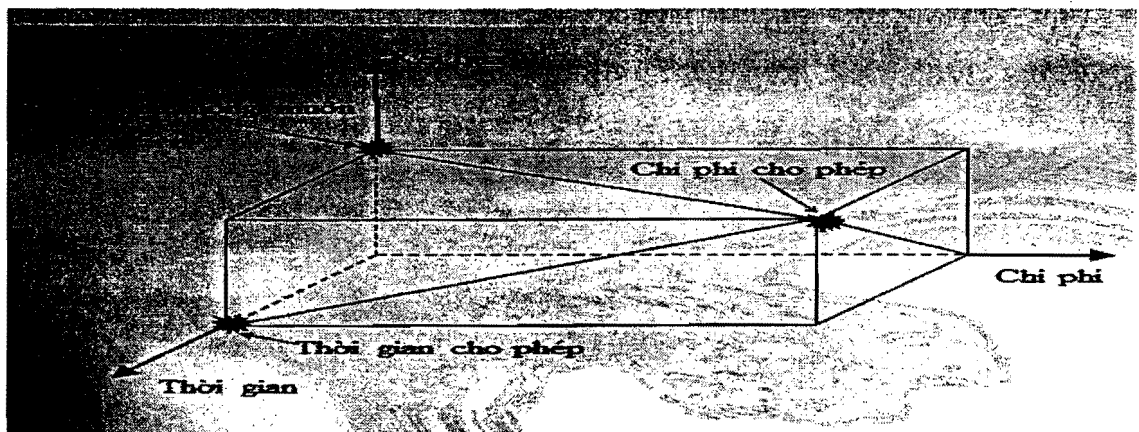
Mọi dự án đều chứa đựng nhiều yếu tố bất ngờ, không chắc chắn. Triết lý của thẩm định các yếu tố rủi ro là để quản lý như mô tả ở sơ đồ sau:

Thẩm định, đánh giá mức độ rủi ro, không chắc chắn của dự án là nhằm kiểm soát.



6. Phân tích, đánh giá, so sánh các phương án dự án

Mỗi dự án đều nhằm giải quyết các vấn đề đặt ra cho quốc gia, tổ chức. Và điều cơ bản là phải giải quyết được vấn đề trong khuôn khổ: thời gian, kinh phí và đạt được mục tiêu. Lựa chọn phương án dự án tức là lựa chọn phương án nào tối ưu nhất, kết hợp được cả ba yếu tố như mô tả sơ đồ sau:



7. Kết luận của thẩm định

Là cơ sở để phê duyệt dự án. Do đó, phải trả lời được tính khả thi của dự án trên tất cả các phương diện của nhà quản lý yêu cầu thẩm định.

Ý kiến tích cực hoặc cần điều chỉnh bổ sung là nhằm để dự án khả thi. Tuy nhiên, nhiều vấn đề thuộc năng lực thẩm định; thời gian; nguồn lực và đặc biệt yếu tố “chạy dự án”, có thể làm cho tính khách quan của thẩm định thay đổi.

Trong khu vực công, thẩm định dự án ít được quan tâm như lý thuyết thẩm định dự án được trình bày.

Nếu như các dự án khu vực tư thuộc lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và lợi nhuận thì thẩm định đòi hỏi rất nhiều yếu tố phải được khẳng định nhằm trả lời được câu hỏi chính xác tính khả thi cũng như khả năng thu hồi vốn¹. Để bảo đảm hiệu quả kinh tế của các dự án đầu tư, các nhà đầu tư thường chia những dự án lớn thành 2 giai đoạn nghiên cứu trước khi thiết kế cụ thể dự án. Giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi sẽ thẩm định những thông tin tổng quan nhất để quyết định liệu có tiếp tục nghiên cứu sâu hơn những yếu tố cụ thể hơn như thị trường, lao động, ... trước khi thiết kế dự án. Cả hai giai đoạn đều đòi hỏi thẩm định rất chặt chẽ về khía cạnh kinh tế dự án.

Trong khu vực công, đa số các dự án bằng ngân sách nhà nước và do đó yếu tố thu hồi vốn ít được quan tâm đúng mức như đối với khu vực tư. Thẩm định thiên nhiều về tính pháp lý của dự án; phù hợp chung về chủ trương; khả năng cung cấp vốn hơn là khả năng thu hồi vốn. Đây cũng là một trong những vấn đề cần quan tâm khi thẩm định các dự án đầu tư bằng ngân sách nhà nước mà không phải thu hồi vốn. Đa số các dự án khu vực công thường quan tâm thẩm định trên những nét vĩ mô hơn là chi tiết về hiệu quả vốn.

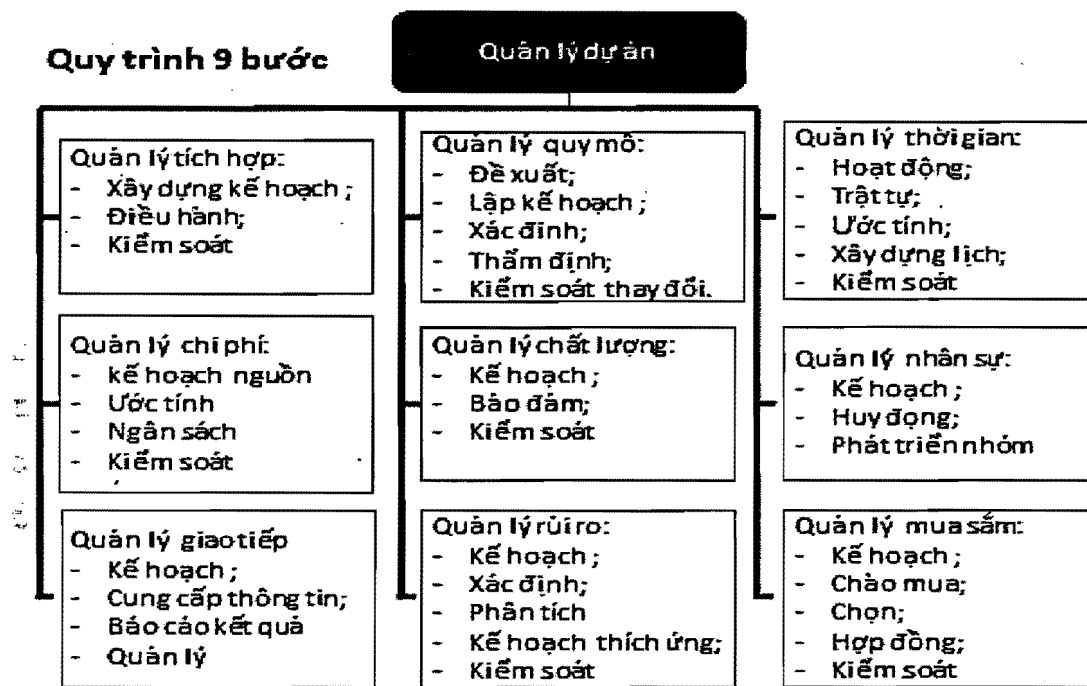
IV. QUẢN LÝ DỰ ÁN

Quản lý dự án thường được tiến hành theo những quy trình gồm các bước. Tuy nhiên, giống như chu trình dự án, việc chia các bước trong quản lý dự án mang tính tương đối.

Thông thường, quản lý dự án chia thành 5 nhóm: Khởi động dự án; Lập kế hoạch; Thực hiện; Kiểm soát; Kết thúc. Có thể chia nhỏ các bước trên thành nhiều nội dung để thích hợp với hoạt động quản lý. Nhiều tài liệu chia nhỏ hơn 5 bước. Mỗi một nhà quản lý, khi quản lý dự án đều đòi hỏi phải có kiến thức, kỹ năng và cách ứng xử thích hợp với các nội dung quản lý ghi ở 9 ô trên. Và một số điểm cơ bản sau đây cần chú ý:

¹ Các loại dự án đầu tư khu vực tư nhân có những nội dung thẩm định phức tạp, ở đây chúng ta không có điều kiện để nghiên cứu.

- Lĩnh vực lồng ghép nhiều loại kiến thức: đó là lập kế hoạch dự án.
- Bốn nhóm hướng đến mục tiêu dự án: quy mô, thời gian, chi phí và chất lượng;



- Những kiến thức thúc đẩy, hỗ trợ quản lý dự án: quản lý nguồn nhân lực; thông tin, giao tiếp; rủi ro và mua bán.

Nguyên tắc lồng ghép trong quản lý tạo nên việc yếu tố nào, lĩnh vực nào cũng có thể tạo ra “thành công, thất bại của dự án”

Một số nội dung cụ thể cho quản lý cần quan tâm cho từng giai đoạn:

1. Lập kế hoạch dự án

- Trình tự logic để đi đến mục tiêu;
- Cụ thể hóa các nhóm mục tiêu theo hoạt động;
- Bảo đảm phối kết hợp các vấn đề liên quan đến dự án;
- Sử dụng phương pháp thống kê công việc để lập kế hoạch;
- Thể chế hóa kế hoạch dự án thành văn bản;
- Xác định các loại công việc và trật tự công việc;
- Những yêu cầu đối với công việc;
- Phân bổ nguồn lực;

- Kế hoạch dự án là công cụ để quản lý tiến độ dự án.

Kỹ năng lập kế hoạch:

Đây là một nội dung quản lý rất quan trọng và ảnh hưởng đến việc điều hành dự án. Dự án là phải thực hiện một số hoạt động mà tổ chức chưa bao giờ thực hiện hoặc thực hiện theo một cách khác.

Lập kế hoạch chi tiết trong quản lý dự án mô tả ở sơ đồ sau:

Lập kế hoạch chi tiết trong quản lý dự án



2. Quản lý phạm vi của dự án

- Những công việc nào của dự án;
- Những công việc nào bên ngoài có liên quan đến dự án;
- Mọi quan hệ giữa hai nhóm đó.

Nguyên tắc chung là: dự án không đặt tách biệt, độc lập, mà có mối quan hệ với nhiều dự án khác của tổ chức và bên ngoài.

3. Quản lý thời gian

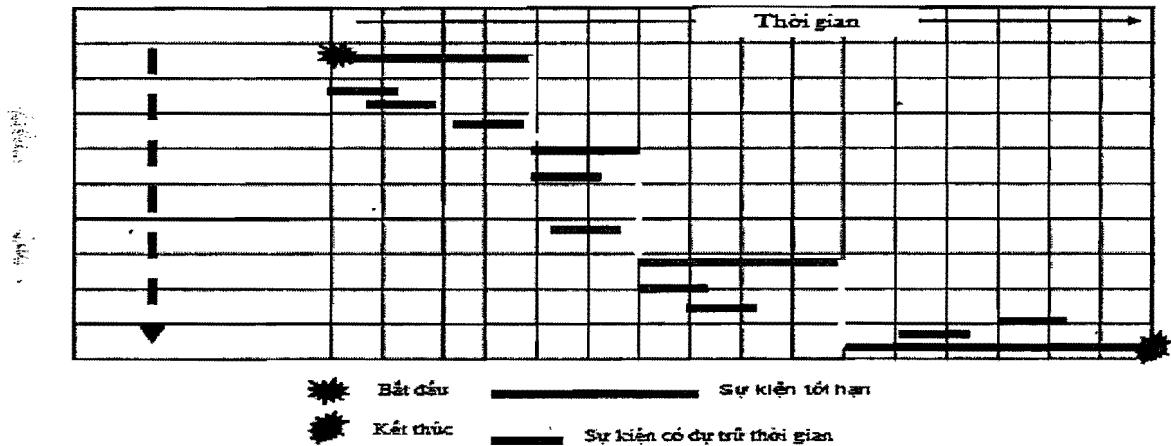
- Lập kế hoạch, phân bổ thời gian cho từng hoạt động;
- Mối quan hệ về thời gian của các hoạt động dự án;
- Xác định cụ thể lịch và dung lượng thời gian;
- Điểm bắt đầu và điểm kết thúc cho một hoạt động;
- Vận dụng biểu đồ Gantt.

Nguyên tắc: một trong những tiêu chuẩn quan trọng của sự thành công dự án đầu tư là “đúng, kịp thời”.

3.1. Biểu đồ Gantt

Biểu đồ Gantt mô tả logic trật tự của các hoạt động; phân bổ thời gian công việc. Đồng thời chỉ ra cho thấy có thể nhận biết các hoạt động có thời gian dự trữ hay không. Biểu đồ Gantt mô tả ở sơ đồ sau:

Biểu đồ Gantt

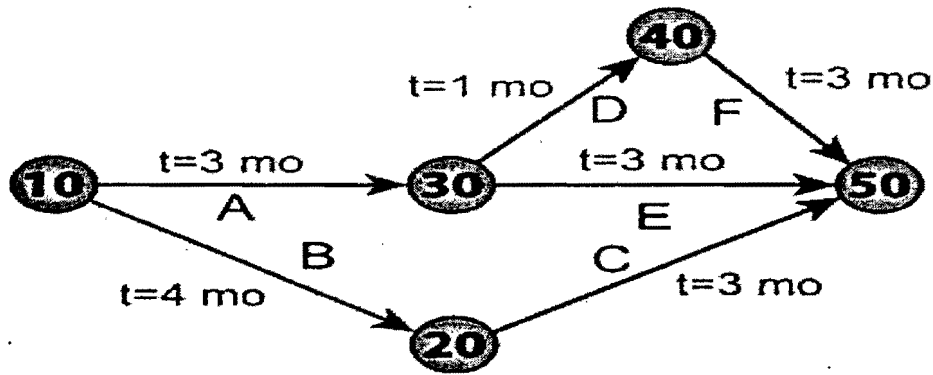


3.2. Sơ đồ PERT

Đó là cách thức thể hiện:

- Điểm bắt đầu;
- Điểm kết thúc;
- Các công việc từ khi bắt đầu - kết thúc.
- Thứ tự và mối quan hệ - hai thuật ngữ quan trọng của biểu đồ công việc.

Sơ đồ PERT mô tả ở hình vẽ sau:



Sơ đồ mạng PERT mô tả một phần dự án gồm 6 hoạt động với 5 mốc; thời gian tổng thể 7 tháng

Để xây dựng sơ đồ PERT đòi hỏi nhiều kiến thức về dự án.

4: Quản lý chi phí

- Chi phí dành cho dự án nói chung lớn;
- Cần dự toán, phân bổ kinh phí cho từng hoạt động;
- Giám sát thực hiện chi tiêu theo kế hoạch;
- Quản lý thông tin;
- Điều chỉnh nếu cần thiết.

Nguyên tắc: trong cơ chế thị trường, đấu thầu cạnh tranh gắn liền với giá thầu. Nếu quản lý không tốt về sử dụng kinh phí, coi như “thua lỗ”.

5. Quản lý chất lượng

- Cần hiểu đúng “chất lượng là tiêu chuẩn sản phẩm đã được cam kết và bắt buộc của chủ dự án, nhà đầu tư;
- Quản lý tiến trình tạo ra sản phẩm nhằm đảm bảo đúng chất lượng (tiêu chuẩn cam kết);
- Chất lượng đòi hỏi toàn bộ quy trình thực hiện dự án;
- Giám sát và đánh giá mang tính thường xuyên.
- Áp dụng nguyên tắc quản lý chất lượng theo ISO 9001 - 2008 sau khi đã chuẩn hóa quy trình thực thi công việc.

Nguyên tắc: không có nhiều thời gian để điều chỉnh lại chất lượng sản phẩm khi đã tạo ra nó.

6. Quản lý nguồn nhân lực

- Nguồn nhân lực dự án mang tính đặc thù “đa dạng về chủng loại, nguồn gốc, và tính “không thường xuyên”;
- Phân bổ nguồn nhân lực cho từng loại công việc đóng vai trò quan trọng;
- Quản lý nguồn nhân lực dự án là quản lý nhóm công việc cần vận dụng kỹ năng làm việc nhóm.
 - Loại nguồn lực cần (lao động, thiết bị, v.v.);
 - Số lượng các loại;
 - Vai trò, trách nhiệm cá nhân;
 - Tính đặc thù của nguồn thiết bị;
 - Nguyên vật liệu;
 - Thời gian biểu cung cấp nguồn nhân lực để các nhà quản lý dựa vào đó yêu cầu.

Nguyên tắc: Kỹ năng làm việc nhóm là nền tảng quan trọng nhằm đạt hiệu quả quản lý nguồn nhân lực dự án; nguồn nhân lực dự án rất đa dạng, theo đòi hỏi của quá trình dự án

7. Quản lý thông tin, giao tiếp

- Đó là hoạt động nhằm đảm bảo thông tin thông suốt giữa các thành viên của nhóm dự án;
 - Thông tin thông suốt giữa dự án và những người có liên quan;
 - Quản lý dự án là: biết ai cần thông tin; loại thông tin và mức độ chi tiết; cách thức gửi thông tin.

Nguyên tắc: dự án gặp khá nhiều điều rủi ro, không chắc chắn, do đó thông tin kịp thời sẽ giúp hạn chế “thất bại” của dự án.

8. Quản lý rủi ro

- Nhận diện nhanh chóng sự xuất hiện của rủi ro;
- Xác lập ngay kế hoạch để giải quyết: ngăn chặn, hạn chế;
- Mỗi một loại rủi ro cần có những cách khác phục riêng.

Nguyên tắc: dự án luôn gặp nhiều rủi ro, không bắt ngờ về rủi ro, nhưng phải có kế hoạch để hạn chế.

9. Các kỹ năng cần thiết cho quản lý dự án

Do đặc điểm của dự án là những hoạt động không lặp lại đối với tổ chức và một số người từ nhiều bộ phận khác nhau cùng tham gia và bị hạn chế bởi khuôn khổ thời gian và nguồn ngân sách, nhà quản lý dự án phải có những kỹ năng cơ bản:

- Kỹ năng về quản lý con người thông qua nhóm làm việc;
- Kỹ năng về chuyên môn, kỹ thuật có liên quan, mặc dù có hai quan điểm về nhóm kỹ năng này;
- Kỹ năng quản lý, trong đó quản lý ngân sách và thời gian là yếu tố quan trọng;
- Kỹ năng thích ứng với sự thay đổi;
- Kỹ năng giải quyết những vấn đề trong dự án.

Những nhóm kỹ năng trên, đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ bằng những chuyên đề riêng.

Kỹ năng quản lý ngân sách và thời gian là hai yếu tố thách thức với các nhà quản lý dự án. Và sự khó khăn và đòi hỏi nhà quản lý phải thành thạo mới giải quyết được hai bất phương trình sau:

$$\sum_{i=1}^n t_i \leq T$$
$$\sum_{i=1}^n C_i \leq C$$

Trong đó:
n là số hoạt động mà dự án cần phải tiến hành;
 t_i và C_i là thời gian và chi phí phân bổ cho hoạt động thứ i;
T và C là tổng thời gian và tổng kinh phí mà dự án được phân bổ

Nhiều dự án thất bại vì nhà quản lý không có đủ khả năng để giải hai bất phương trình trên do thiếu thông tin; số liệu, quy tắc, chuẩn mực và thiếu sự ủng hộ của các bên có liên quan đến dự án.

V. ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

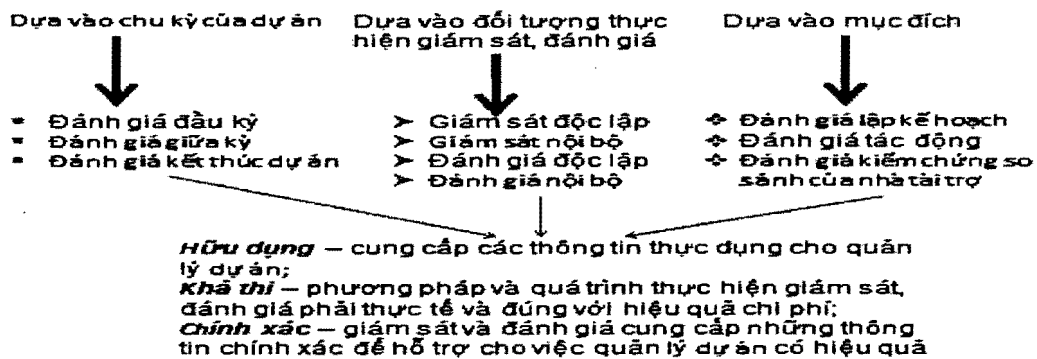
1. Phương pháp đánh giá dự án

Có nhiều phương pháp có thể sử dụng đánh giá dự án. Tùy thuộc vào từng mục đích đánh giá. Ví dụ:

- Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi;
- Phỏng vấn sâu bán cấu trúc;
- Phương pháp xem xét, nghiên cứu tài liệu;
- Phương pháp thảo luận nhóm trọng tâm;
- Phương pháp phân tích các cơ quan liên quan.

Tuy nhiên, có hai phương pháp đánh giá được quan tâm là phương pháp đánh giá dựa vào kết quả đầu ra của dự án và phương pháp đánh giá có sự tham gia của các bên có liên quan đến dự án.

Sơ đồ mô tả các hình thức đánh giá



2. Đánh giá dựa vào kết quả đầu ra

Đây là đánh giá dựa vào những đòi hỏi theo những sản phẩm mà dự án đã mô tả. Do đó, việc đánh giá kết quả đầu ra phụ thuộc vào việc xây dựng và phê duyệt dự án có theo nguyên tắc “đầu ra” hay không? Và mỗi sản phẩm đầu ra đó được xây dựng những tiêu chí đo cụ thể như thế nào?

Nếu dự án khi xây dựng và phê duyệt không thực sự mô tả đầu ra cụ thể, khó có thể đánh giá dựa vào đầu ra chính xác và hữu ích. Thông thường, đây là phương pháp tốt nhưng lại không được quan tâm khi xây dựng nên đánh giá chỉ mang tính liệt kê.

Bài tập: *Thử đánh giá một dự án cải cách hành chính theo mô hình “đầu ra”.*

3. Đánh giá tác động của dự án

Thông thường, đánh giá này có thể tiến hành sau một thời gian nhất định kết thúc dự án.

Như trên đã nêu, nếu có dự án và không có dự án, điều kiện kinh tế - xã hội, môi trường của địa phương có thể có tác động, ảnh hưởng. Nhưng sự tác động tích cực có thể chỉ đem lại khi có dự án. Khi kết thúc dự án, mọi vấn đề lại quay lại.

Có thể đánh giá để khẳng định tính bền vững của tác động dự án. Và theo kinh nghiệm, 70% dự án không bền vững sau khi kết thúc dự án 1 năm. Ví dụ: *hãy thử đánh giá tác động của các dự án hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng công chức? Nếu đánh giá sau khi kết thúc khóa học sẽ có rất nhiều thông tin tích cực. Nhưng sau 6 tháng đến 1 năm, nếu đánh giá tác động về năng suất, hiệu quả làm việc sẽ cho thông tin khác.*

4. Đánh giá sau dự án

Là đánh giá sau khi dự án đã kết thúc nhằm xem xét tác động của dự án đến các đối tượng hưởng lợi đã được xác định. Đây cũng chính là đánh giá tác động sau khi dự án kết thúc một thời gian nhất định và đưa ra ý kiến về tính bền vững của tác động dự án. Thông thường loại hình đánh giá này thường được tiến hành sau khi dự án kết thúc ít nhất là 6 tháng. Đa số các dự án bị coi là không thành công khi đánh giá tác động hậu dự án

5. Đánh giá tính hiệu quả của dự án

Đây là hình thức đánh giá phức tạp, khó khăn nhất. Nếu về mặt nguyên tắc của dự án, chi phí, kết quả đều là những thông số. Mặt khác, không có hai dự án giống nhau nên khó có thể so sánh các dự án để đưa ra ý kiến về hiệu quả¹. Dự án đầu tư xây dựng các công trình hạ tầng ở Việt Nam là ví dụ. Và do đó, chỉ tính đến mức độ hoàn thành công việc theo ngân sách.

Để đánh giá hiệu quả, có thể chỉ xem xét mang tính tương đối các tiêu chí sau:

- Hoàn thành đúng thời hạn quy định (chậm hay đúng tiến độ). Nếu chậm tức không hiệu quả;

¹ Thuật ngữ hiệu quả có nghĩa là xem xét so sánh giữa chi phí bỏ ra và kết quả nhận được. Nếu nhận được kết quả mà chi phí thấp nhất hay chi phí như nhau nhưng nhận được nhiều hơn kết quả sẽ là dự án có hiệu quả.

- Kết quả tạo ra như mong đợi với những chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật không phải điều chỉnh.

- Ngân sách không phải cấp thêm, bổ sung dù lý do gì.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Câu hỏi

a) Các nguyên tắc cơ bản xác định dự án là gì?

b) Hãy xác định các yêu cầu cơ bản về tính khả thi của một dự án?

c) Nêu các phương pháp đánh giá dự án?

b) Qua kinh nghiệm của bản thân, tự đánh giá đâu là những kỹ năng cơ bản của quản lý dự án?

2. Bài tập nhóm

Qua thực tế công việc của mình, anh/chị hãy trình bày trước nhóm về những khó khăn trong quản lý dự án? Trên cơ sở ý kiến của từng thành viên, nhóm sẽ tổng hợp lại những khó khăn có tính phổ biến và cùng nhau xác định nguyên nhân của những khó khăn này. Trao đổi trong nhóm để tìm giải pháp tháo gỡ các khó khăn này?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cần đọc

a) Gary R.Heerkens: Quản lý dự án (bản dịch của Trần Lê Dung), NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.

b) Võ Kim Sơn (chủ biên): Quản lý dự án đầu tư, NXB Khoa học kỹ thuật.

c) Stephen Barker, Rob Cole: Thật Đơn Giản - Quản lý dự án (bản dịch của Minh Thư), NXB Lao động xã hội.

2. Tài liệu khác:

a) Phil. Baguley: Quản trị dự án, NXB Thanh Niên, HN 2007

b) Harold R. Kerzner: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling , John Wiley & Sons, New Jersey, Canada, 2009

KỸ NĂNG QUẢN LÝ XUNG ĐỘT TRONG CÔNG VỤ

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ XUNG ĐỘT

1. Khái niệm xung đột

Do xung đột chịu tác động của nhiều yếu tố khác nhau, các khái niệm đưa ra thường chỉ đề cập đến một khía cạnh của xung đột. Mặt khác, xung đột không phải là một trạng thái ổn định mà là một tiến trình, do các bên tham gia xung đột tạo ra. Theo Từ điển giải thích thuật ngữ hành chính¹, xung đột là một hiện tượng xã hội được xem xét không phụ thuộc vào ý chí của những người riêng biệt, phản ánh những mâu thuẫn tồn tại khách quan trong ý thức của con người và ảnh hưởng của sự phản ánh đó đến hành vi của con người. Đại từ điển Tiếng Việt do Nguyễn Như Ý chủ biên định nghĩa xung đột là “đánh nhau, tranh chấp, chống đối nhau một cách dữ dội”. Như vậy, có sự chênh lệch đáng kể trong cách hiểu về xung đột trong ngôn ngữ hàng ngày và ngôn ngữ hành chính. Theo cách định nghĩa trong Đại từ điển Tiếng Việt xung đột thường mang hàm ý xấu, gay gắt, dữ dội. Trong ngôn ngữ hành chính, xung đột thiên về mâu thuẫn, khác biệt nhiều hơn và không phải lúc nào cũng mang hàm ý xấu. Trong khuôn khổ chuyên đề này, chúng ta đề cập tới xung đột trong tổ chức, theo nghĩa được định nghĩa trong Từ điển giải thích thuật ngữ hành chính. Xung đột xảy ra khi xảy ra khi một bộ phận kìm hãm bộ phận khác đạt mục tiêu², khi có sự bất đồng đối với những vấn đề cơ bản hoặc những va chạm do các vấn đề về quan hệ giữa các cá nhân hoặc các nhóm.

Xung đột tại nơi làm việc là không tránh khỏi, chúng chỉ khác nhau về quy mô, tính chất. Trong quá trình toàn cầu hóa, môi trường tổ chức ngày càng đa dạng và phức tạp, xung đột càng trở nên phổ biến.

Xung đột không chỉ không tránh khỏi mà còn cần thiết, có tác dụng thúc đẩy thay đổi, sáng tạo trong tổ chức, khuyến khích cá nhân hoàn thiện bản thân. Một trong những nguyên nhân chủ yếu khiến cho các tổ chức lớn thất bại là do có sự đồng thuận và tương đồng quá cao trong đội ngũ lãnh đạo và nhân viên

¹ Từ điển giải thích thuật ngữ hành chính, 2002, Mai Hữu Khuê và Bùi Văn Nhơn chủ biên

² Từ điển giải thích thuật ngữ hành chính, 2002, Mai Hữu Khuê và Bùi Văn Nhơn chủ biên

trong tổ chức. Sự đồng thuận khiến họ có khuynh hướng xem xét các điều kiện bên ngoài theo cách giống nhau và theo đuổi mục tiêu tương tự nhau, hài lòng với thực trạng, không muốn và không đủ năng lực thích ứng với thay đổi.

Xung đột là một hiện tượng xã hội phổ biến trong các tổ chức. Nhiều khi, xung đột không được xử lý không phải vì người ta không nhận ra sự tồn tại của chúng mà do không biết xử lý như thế nào. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý không chỉ ở chỗ nắm bắt được lý thuyết về xung đột mà là phải tiến hành giải quyết xung đột một cách đúng đắn. Vì vậy, nhận thức đúng đắn và xử lý xung đột theo hướng có lợi cho tổ chức là kỹ năng quan trọng đối với các nhà quản lý cũng như đối với các thành viên trong tổ chức.

Trong suy nghĩ, các nhà quản lý thường đánh giá cao giá trị của xung đột đối với sáng tạo và đổi mới, nhưng trong hành động, họ lại thường né tránh xung đột mỗi khi có thể. Thực tế xung đột có những tác động tích cực và tiêu cực, phụ thuộc vào bản chất và loại hình xung đột.

Quản lý xung đột hiệu quả cần đáp ứng những yêu cầu sau:

- Tạo môi trường hợp tác, hai bên cùng có lợi thông qua đàm phán;
- Tôn trọng các bên trong xung đột, cố gắng tìm kiếm các giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề, đồng thời vẫn duy trì các mối quan hệ cá nhân của những người tham gia xung đột.

2. Loại hình xung đột

Để chuẩn đoán loại hình xung đột, cần xác định trọng tâm của xung đột là con người (xung đột cảm xúc) hay vấn đề (xung đột chức năng). Nói cách khác, đó là xung đột dạng tranh cãi về ý tưởng, đề xuất, lợi ích, nguồn lực hay xung đột dạng cãi nhau giữa người nọ với người kia? Tổ chức hoạt động hiệu quả thường có mức độ xung đột cảm xúc thấp, xung đột chức năng cao.

2.1. Xung đột chức năng

- Xung đột chức năng xảy ra trong tổ chức, là xung đột liên quan đến sự khác biệt trong công việc, cách nhìn nhận vấn đề, thường là những bất đồng căn bản về mục đích, mục tiêu cần theo đuổi hoặc phương tiện để đạt mục tiêu.

- Trong xung đột chức năng, các bên xung đột thường hành động như các tác nhân, đại diện cho lợi ích của đơn vị, chức năng hay dự án của mình. Trong

xung đột này, thường các bên tham gia xung đột đều thừa nhận sự cần thiết phải tìm ra giải pháp thân thiện, phù hợp với tất cả các bên.

2.2. Xung đột cảm xúc

- Xung đột cảm xúc là sự đối đầu ở đó căng thẳng về cảm xúc được đẩy lên cao độ. Trọng tâm xung đột cảm xúc là con người. Xung đột cảm xúc thường là xung khắc cá nhân, đề cập đến các vấn đề về quan hệ, biểu hiện bằng các xúc cảm như tức giận, hoài nghi, hung hăng, e ngại, oán hận, v.v.

- Xung đột cảm xúc thường rất khó giải quyết và tác động lâu dài của nó có thể rất nặng nề đối với tổ chức. Xung đột càng kéo dài, sự ngăn cách giữa các bên xung đột càng lớn.

3. Cấp độ xung đột

Trong môi trường làm việc, xung đột có thể diễn ra trên phương diện cá nhân, quan hệ liên cá nhân, giữa các nhóm trong một tổ chức và trong quan hệ giữa các tổ chức với nhau.

3.1. Xung đột bên trong cá nhân

Xảy ra khi cá nhân có sự giằng xé bên trong do sự không tương thích (có thực hoặc theo cảm nhận) giữa mong đợi của cá nhân và mục tiêu mà tổ chức đặt ra cho họ hoặc khi họ phải tiến hành một lựa chọn nào đó. Đây là xung đột giữa cá nhân và vai trò mà cá nhân phải đảm nhiệm.

3.2. Xung đột liên cá nhân

Xảy ra khi có sự mâu thuẫn giữa hai cá nhân trở lên với nhau, thường bắt nguồn từ tranh giành quyền lợi và gặp khó khăn trong giao tiếp hơn là tranh chấp về quan điểm pháp lý hay một chính sách nào rõ rệt. Xung đột liên cá nhân có thể là xung đột mang tính chức năng hoặc cảm xúc, hoặc cả hai. Đây là cấp độ xung đột dễ xảy ra vì liên quan mật thiết với bản tính của từng cá nhân, vì vậy, đây cũng là xung đột mà nhà quản lý thường gặp nhất.

3.3. Xung đột giữa các nhóm

Diễn ra khi có xung đột giữa hai nhóm trở lên trong cùng một tổ chức. Xung đột này thường bộc phát do trở ngại trong giao tiếp và phối hợp. Xung đột này cũng thường gặp trong tổ chức, khiến cho công tác phối hợp công việc trở nên khó khăn.

3.4. Xung đột giữa các tổ chức

Hai tổ chức hoặc nhiều hơn ở trong trạng thái mâu thuẫn với nhau. Loại hình xung đột này có quy mô khá rộng. Xung đột giữa các tổ chức thường liên quan trực tiếp tới những người lãnh đạo tổ chức.

4. Các giai đoạn xung đột

Hiểu rõ các giai đoạn xung đột cho phép xác định và loại trừ được nguyên nhân dẫn đến xung đột. Trên thực tế, xung đột trước khi bộc phát, trải qua 4 giai đoạn sau:

4.1. Giai đoạn tiền xung đột

Đây là giai đoạn xuất hiện các điều kiện thuận lợi làm nảy sinh xung đột, ví dụ: sự lệ thuộc lẫn nhau giữa các công việc khác nhau, phân định trách nhiệm không rõ ràng, cạnh tranh nguồn lực hiếm, trở ngại trong giao tiếp, xung đột trước đây không được giải quyết. Làm việc trong môi trường hội tụ một hoặc nhiều điều kiện này, chúng ta cần biết rằng khả năng dẫn đến xung đột khá cao;

4.2. Giai đoạn xung đột cảm nhận được

Khi nhận thấy sự căng thẳng và muốn giảm bớt nó, đó là lúc người ta cảm thấy xung đột. Đôi khi chúng ta cảm thấy xung đột mà không thể xác định rõ nguồn gốc từ đâu.

4.3. Giai đoạn xung đột nhận thấy được

Khi nhận thấy các điều kiện xung đột có nguy cơ làm gia tăng khả năng xung đột chức năng hoặc xung đột cảm xúc, người ta có thể khẳng định rằng người ta nhận thấy xung đột.

4.4. Giai đoạn xung đột bộc phát

Đó là giai đoạn xung đột bùng nổ, bộc lộ ra bên ngoài với tất cả các biểu hiện của nó.

5. Tác động của xung đột

Trong tất cả các hình thức và các cấp độ, xung đột có thể tạo ra tác động tích cực hoặc tiêu cực. Chính vì vậy, có sự tồn tại của xung đột mang tính xây dựng có những hệ quả tích cực đối với các bên đối kháng và xung đột mang tính “phá hoại” dẫn đến hậu quả tiêu cực cho các bên này.

5.1. Tác động tích cực

Khi xung đột mang tính chức năng và khi kiểm soát được quá trình phát triển của nó, xung đột có những tác động tích cực đến quá trình ra quyết định, chất lượng của quyết định và hiệu quả của tổ chức, cụ thể:

a) Đối với tổ chức

- Xung đột nêu ra vấn đề vốn khuất lấp hoặc bị che giấu, khiến cho các bên phải cân nhắc quyết định một cách kỹ càng hơn, xem xét lại vấn đề, cải thiện khả năng giải quyết vấn đề và ra quyết định.

- Xung đột cho phép khám phá ra cách thức xây dựng cơ cấu tổ chức một cách hiệu quả hơn, nhận dạng tốt hơn về thay đổi chiến lược cần thiết cho sự tồn tại, điều tiết và chấp nhận những quan hệ quyền lực trong tổ chức cũng như giữa các tổ chức.

- Tăng cường sự liên kết, tạo dựng và duy trì các mối quan hệ tích cực trong xung đột. Khi xung đột được giải quyết hiệu quả, mọi người sẽ thấu hiểu nhau hơn về tình cảm, sở thích, hoàn cảnh, tạo cho họ niềm tin vào khả năng làm việc nhóm cũng như cùng hướng đến mục tiêu của tổ chức;

- Xung đột chức năng không chỉ hỗ trợ mà còn tạo ra sự sáng tạo. Thực nghiệm chỉ ra các nhóm các thành viên khác biệt trên nhiều phương diện sẽ tạo ra giải pháp tốt hơn và ý tưởng sáng tạo hơn.

- Xung đột làm cho tổ chức trở nên sống động hơn, thật hơn, bình đẳng hơn, các cá nhân cũng có cảm giác sống thật hơn thay vì phải “đóng kịch”;

b) Đối với lãnh đạo

Xung đột trong tổ chức cung cấp thông tin cho lãnh đạo, giúp họ hiểu rõ hơn vấn đề, những phản kháng có thể xảy ra đối với các vấn đề và đưa ra được nhiều phương án giải pháp hơn;

c) Đối với cá nhân

- Đối với cá nhân, xung đột tạo ra sự căng thẳng, điều này thúc đẩy các cá nhân hành động. Như vậy, xung đột tạo ra hiệu quả cao và mức độ thỏa mãn cao trong công việc.

- Tăng cường sự gắn kết của cá nhân với tổ chức: cảm giác "vào cuộc", cảm giác thúc bách đấu tranh cho quan điểm của mình chứ không phải là cảm giác thụ động, cam chịu, một chiều.

- Giúp cá nhân và nhóm học được cách chấp nhận và đề cao sự khác biệt, đặc thù, tạo nên dấu ấn cá nhân, dấu ấn nhóm.

- Nâng cao trình độ bản thân những người tham gia xung đột: xung đột đẩy những cá nhân phải nỗ lực hơn để nhanh chóng vượt qua "đối thủ" của họ, giúp họ hiểu những vấn đề thật sự quan trọng nhất đối với họ, và hướng họ đến thành công nhanh hơn.

5.2. Tác động tiêu cực

Khi xung đột ở mức không kiểm soát nổi, phát triển nhanh, với tần suất lớn, xung đột mang tính cảm xúc có thể dẫn đến tác động tiêu cực đối với tổ chức, làm giảm năng suất, hiệu quả hoạt động của tổ chức, cụ thể:

- Đe dọa các mối quan hệ trong tổ chức, đơn vị. Gánh nặng cảm xúc trong các xung đột này thường khiến người trong cuộc cảm thấy khó chịu, bất công, dẫn đến hành vi tiêu cực như đổ lỗi, trút giận cho người khác, khiến cho không khí làm việc ngột ngạt, căng thẳng, thậm chí thù địch, đe dọa sự ổn định của tổ chức.

- Xung đột cảm xúc nếu không được giải quyết hiệu quả có thể tiêu tốn sức lực của những người có liên quan, tạo ra những đảo lộn nghiêm trọng đối với cá nhân (mất lòng tin, giảm hiệu suất, thiếu năng động, vấn đề sức khỏe, v.v.) và đối với tổ chức (giảm hiệu suất, làm xấu hình ảnh bên trong của tổ chức).

- Dẫn đến sao nhãng, lệch trọng tâm: thay vì chú trọng vào các nhiệm vụ trọng tâm, tổ chức phát triển thiên lệch vào các "quan hệ", tổn thất nguồn lực cho việc tìm kiếm các biện pháp hòa giải các vấn đề mang tính cá nhân, cảm tính chứ không phải là để cải thiện chất lượng, hiệu quả công việc.

- Phá vỡ sự gắn kết tổng thể, tạo thành các bè phái đối lập nhau. Đồng thời, xung đột leo thang, có thể dẫn đến những xung đột khác.

II. XUNG ĐỘT TRONG CÔNG VỤ

1. Nguyên nhân xung đột trong công vụ

1.1. Nhóm các nguyên nhân liên quan đến môi trường công vụ

- Sự phức tạp của môi trường tổ chức hoạt động công vụ dễ làm nảy sinh xung đột. Bản chất của hoạt động quản lý gắn với những mục tiêu đầy thách thức, đa dạng và phức tạp về chức năng, chịu ràng buộc của nhiều mối quan hệ, nhiều yếu tố chính thức, quy định, trình tự, thủ tục hành chính rườm rà, chồng chéo. Mặt khác, sự can thiệp của yếu tố chính trị khiến cho khó phân định rạch ròi vai trò chính trị và hành chính, khiến cho môi trường hoạt động của khu vực công thêm phức tạp.

- Sự khan hiếm về nguồn lực trong khu vực công là nguồn dẫn đến xung đột. Quyền hạn và nguồn lực của các tổ chức hành chính nhà nước thường hạn hẹp hơn nhiều so với nhiệm vụ và thách thức mà họ phải gánh vác. Mặt khác, không gian làm việc nhiều khi chật hẹp, trang thiết bị thiếu thốn, thiếu nguồn lực tài chính khiến cho các cá nhân có khuynh hướng cạnh tranh với nhau để đạt được và bảo tồn nhiều nguồn lực nhất.

- Mục tiêu hoạt động và tiêu chí đánh giá kết quả công việc trong cơ quan nhà nước thường phức tạp và thiếu rõ ràng hơn khu vực tư. Đánh giá cán bộ công chức thường mang tính hình thức, cào bằng, không khách quan cũng là nguồn tạo ra xung đột trong công vụ;

- Quá trình cải cách hành chính đặt ra yêu cầu mới về chất lượng và hiệu quả trong điều kiện cắt giảm kinh phí, công dân ngày càng có nhiều thông tin hơn, đòi hỏi ngày càng cao hơn.

1.2. Nhóm yếu tố tâm lý

- Khác biệt về cách nhìn nhận, tính cách, nguồn gốc, văn hóa, năng lực công tác và cách thức hành động. Do khác biệt về hệ thống tư duy giữa các cá nhân, các cá nhân giải mã biểu tượng, hành vi của người khác theo khác nhau bởi chúng phụ thuộc vào tính cách, quá trình sống, môi trường văn hóa, nguồn gốc, dân tộc của mỗi người.

- Khác biệt về năng lực làm việc và cách thức hành động. Kết hợp sự khác biệt của cá nhân, trong đó có sự khác biệt về năng lực có thể làm cho đời sống tổ chức phong phú, tạo áp lực cần thiết cho thay đổi, rèn luyện cá nhân hoặc để khắc phục những yếu kém hay phát huy điểm mạnh về năng lực. Tuy nhiên, hiệu quả này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực phối hợp của nhà quản lý.

Nếu không, sự khác biệt, chênh lệch quá sâu sắc về năng lực giữa các cá nhân trong phối hợp trực tiếp có thể là mầm mống của sự đổ ky, ghen ghét và xung đột.

- Sự thiếu hiểu biết hoặc không tôn trọng đúng mức về trách nhiệm và chuyên môn của các cá nhân trong tổ chức;

- Những thay đổi (về tổ chức, tài chính, địa bàn hoạt động) đi kèm những áp lực, căng thẳng, xáo trộn trong cơ quan cũng là nguồn gây xung đột, bởi chúng đe dọa nhu cầu về sự an toàn của các cá nhân trong tổ chức.

1.3. Nhóm yếu tố tổ chức lao động

- Tình trạng thiếu chiến lược, thiếu định hướng trong tổ chức, hoặc chiến lược mang tính hình thức, nửa vời khiến tổ chức rơi vào tình trạng không phương hướng dẫn đến tốn kém thời gian, tiền bạc, sức lực và uy tín của nhà quản lý. Tình trạng thiếu định hướng chính là nguyên nhân dẫn đến thiếu tập trung, rời rạc, thiếu gắn kết, thiếu thông tin và mất kiểm soát. Đây là môi trường lý tưởng cho xung đột nảy sinh;

- Sự không tương thích giữa trách nhiệm được giao và thẩm quyền. Cá nhân được phân công trách nhiệm không đi kèm thẩm quyền tương ứng, như hỗ trợ về tinh thần và vật chất (sự phối hợp của đồng nghiệp, trang thiết bị, kinh phí để thực hiện), khiến cá nhân gặp khó khăn và nhiều khi bất lực trước yêu cầu của nhiệm vụ. Xung đột xảy ra không chỉ giữa các cá nhân trong nhóm làm việc mà còn xảy ra trực tiếp giữa các cá nhân và các nhà quản lý;

- Phân công công việc bất hợp lý dẫn đến không tương thích về năng lực và chức trách. Không đủ năng lực, một số cá nhân rơi vào tình trạng căng thẳng, thường xuyên lo ngại về sự yếu kém, bất lực của mình; số khác lại lấy quan hệ làm trọng để che đậy yếu kém chuyên môn. Nếu hiện tượng này phổ biến, sẽ tạo xung đột trong bản thân cá nhân (nếu là người có lòng tự trọng và còn có mong muốn thay đổi, phấn đấu) hoặc giữa các cá nhân, đặc biệt liên quan đến đánh giá kết quả làm việc. Phân công và đánh giá không hợp lý cũng dễ làm nảy sinh mâu thuẫn;

- Chưa xây dựng và tổ chức thực hiện một hệ thống quy trình, thủ tục làm việc khoa học. Các cá nhân tiến hành cùng một loại công việc theo cách thức, tiến trình khác nhau, tạo ra kết quả khác hẳn nhau trong khi tổ chức chưa

hình thành được một khung đánh giá gồm các tiêu chí nhất quán làm cơ sở để đánh giá khách quan và công bằng.

- Sự phụ thuộc giữa công việc của người này vào công việc của người khác. Tính thứ bậc cao trong các tổ chức công của Việt Nam, việc chia sẻ thông tin, trao đổi, giao tiếp giữa các cá nhân trong tổ chức chưa được tiến hành một cách hệ thống.

- Đánh giá kết quả làm việc không mang tính thực chất, không dựa trên kết quả làm việc, chế tài khen thưởng và kỷ luật không hợp lý, không có sức động viên thiết thực đối với người lao động đạt kết quả cao trong công việc.

1.4. Nhóm yếu tố văn hóa tổ chức

- Văn hóa tổ chức nhiều khi xa cách, đề cao các quan hệ cá nhân không chính thức, mang tính vụ lợi, thiếu cơ chế giao tiếp mở và dân chủ trong ban hành quyết định dẫn đến sự ngột ngạt, căng thẳng và khó khăn trong phối hợp hành động.

- Thiếu minh bạch về thông tin trong tổ chức. Thông tin không được cung cấp một cách đầy đủ, chính xác và đúng cách. Sự rò rỉ, bung bít, úp mở thông tin tạo ra thái độ nghi kỵ, cảm giác bị đối xử bất công, đồng thời, thông tin không đầy đủ dẫn đến bình luận và nhìn nhận khác nhau về vấn đề, những đồn đại sai sự thật hoặc không cần thiết. Nếu như các nhà quản lý và tập thể có thói quen né tránh, không có chiến lược đối mặt và tìm cách giải quyết, thì xung đột có xu hướng càng ngày càng gia tăng và trầm trọng hơn.

1.5. Nhóm yếu tố liên quan đến nhà quản lý

- Cách thức và phong cách ra quyết định không hợp lý, kiểu độc đoán, thiếu tôn trọng nhân viên, chuyên quyền, không huy động sự tham gia, không cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.

- Nhà quản lý thiếu năng lực, thiếu trách nhiệm hoặc thiếu các kỹ năng cần thiết trong điều hành và quản lý xung đột.

- Nhà quản lý thiếu khách quan, định kiến cá nhân, thiên vị trong phân công, đánh giá, bè phái, là những nguyên nhân trực tiếp dẫn đến xung đột;

- Tính cách cá nhân, không trung thực, đánh giá thấp, coi thường nhân viên cũng là căn nguyên dẫn đến xung đột.

- Nhà quản lý quá coi trọng việc thực hiện mục tiêu, hiệu quả mà xem nhẹ khía cạnh con người, khuyến khích cạnh tranh quá mức mà không có các biện pháp quản lý và động viên cán bộ, công chức phù hợp, làm nảy sinh xung đột.

2. Đặc thù của quản lý xung đột trong công vụ ở Việt Nam

2.1. Quản lý xung đột trong công vụ mang dấu ấn đặc thù của khu vực công Việt Nam

- Việt Nam chưa có hệ thống công vụ với các ranh giới nhiệm vụ được xác định rõ ràng. Chức năng, nhiệm vụ của bộ máy hành chính được xác định thật rõ ràng và phù hợp, phân công, phân cấp giữa các ngành, các cấp chưa rành mạch; tổ chức bộ máy công kênh, nhiều tầng nấc, phương thức quản lý hành chính vừa tập trung quan liêu lại vừa phân tán, chưa thông suốt, chưa có những cơ chế chính sách tài chính thích hợp với hoạt động của các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp, tổ chức làm dịch vụ công. Sự không rõ ràng vừa là môi trường làm phát sinh xung đột, vừa là yếu tố cản trở, gây khó khăn trong quản lý xung đột.

- Công chức nhiều khi không được tuyển dụng trên cơ sở yêu cầu công việc và không bị sa thải khi kết quả làm việc kém. Tiêu chí hoàn thành công việc của cán bộ, công chức chưa được xác định rõ. Sự mơ hồ về vai trò, chức năng, nhiệm vụ này dẫn đến tình trạng căng thẳng đối với cán bộ, nhân viên và cán bộ quản lý, một trong những căn nguyên dẫn đến xung đột;

- Lãnh đạo các tổ chức công chịu ảnh hưởng và phải tuân thủ các yêu cầu mang tính chính trị và nhiều ràng buộc. Nhà quản lý trong khu vực công có ít quyền tự chủ và linh hoạt trong quá trình ra quyết định phản ứng trước xung đột và lựa chọn chiến lược quản lý xung đột;

- Tính thứ bậc cao trong tổ chức, tình trạng thiếu dân chủ trong nhiều cơ quan, đơn vị, khiến cho cán bộ, công chức ngại bày tỏ chính kiến, ngại nêu vấn đề;

- Sự khan hiếm nguồn lực và sự tập trung quyền phân bổ nguồn lực trong cơ quan ở cấp cao nhất khiến cho các công chức ngại va chạm, ngại xung đột vì sợ ảnh hưởng đến quyền lợi cá nhân. Điều này khiến cho xung đột thường ở

dạng ngầm ngầm, không được bộc lộ ra, vì vậy không được phát hiện và xử lý sớm;

- Nhà quản lý công không có nhiều quyền lực đối với cấp dưới như trong khu vực tư. Bằng quan hệ cá nhân, cấp dưới nhiều khi có thể dễ dàng “qua mặt” cấp trên trực tiếp của mình để tiếp cận lãnh đạo cấp cao hơn. Điều này không chỉ là nguồn tạo ra xung đột giữa các cá nhân và trong cơ quan, đơn vị mà còn gây khó khăn cho các nhà quản lý trong xử lý một cách hiệu quả xung đột;

- Phương thức đánh giá cán bộ công chức thường không dựa trên cơ sở năng lực và tiêu chí hoàn thành công việc mà trên cơ sở phiếu bầu khiến cho nhân sự khu vực công ngại va chạm, ngại xung đột công khai, thái độ bằng mặt không bằng lòng;

2.2. Quản lý xung đột trong công vụ chịu ảnh hưởng của đặc thù văn hóa quốc gia, văn hóa công vụ

- Trong khu vực công, xung đột vẫn bị xem là tiêu cực, không được thừa nhận như một vấn đề quản lý để có thể khai thác khía cạnh tích cực của xung đột. Người tham gia xung đột thường bị nhìn nhận với con mắt thiếu thiện cảm.

- Văn hóa phương Đông nói chung và văn hóa Việt Nam nói riêng thường nặng về cảm tính, trọng tình, không phân định rạch ròi giữa xung đột cá nhân (xung đột cảm xúc) và xung đột công việc (xung đột chức năng).

- Nhiều cơ quan, tổ chức có khuynh hướng che giấu xung đột, kiểu “đóng cửa bảo nhau”, điều này khiến cho vấn đề không được đặt lên bàn, xung đột không được giải quyết.

- Cán bộ, công chức thường ngại va chạm, giữ thái độ “dĩ hòa vi quý” để lấy giữ hòa khí, làm đẹp lòng người xung quanh, ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược quản lý xung đột trong công vụ.

2.3. Xung đột trong khu vực công có ảnh hưởng lớn, lâu dài tới chất lượng dịch vụ và môi trường làm việc của tổ chức

- Do tầm ảnh hưởng của khu vực công lớn, xung đột không được giải quyết hiệu quả ảnh hưởng lớn tới chất lượng công tác, chất lượng dịch vụ phục vụ công dân.

- Xung đột nếu không được giải quyết hiệu quả sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới không khí làm việc chung, ảnh hưởng tới nhiều người, nhiều đơn vị bởi các tổ chức công thường có quy mô lớn.

- Nếu xung đột không được giải quyết, ảnh hưởng lâu dài tới sức khỏe, tinh thần, động lực và chất lượng làm việc của các cá nhân trong tổ chức bởi nền công vụ Việt Nam là nền công vụ chức nghiệp, cán bộ công chức khi được tuyển thường làm việc lâu dài trong tổ chức.

2.4. Xung đột trong khu vực công ở Việt Nam thường phức tạp, ngầm ngầm, khó truy tìm nguyên nhân, khó giải quyết

- Xung đột thường bị che giấu và chưa được nhìn nhận một cách đúng đắn trong tổ chức. Người ta thường hành xử theo phương châm “đóng cửa bảo nhau” và chưa thực sự coi xung đột là một vấn đề quản lý. Điều này làm cho xung đột trong khu vực công thường không bộc lộ ra ngoài mà ngầm ngầm, âm i; thái độ của người trong cuộc thường thụ động, âm thầm, bất mãn, thế thủ, giữ miếng. Người ngoài cuộc chỉ nhận diện được vấn đề một cách gián tiếp, xung đột vì vậy chưa được phân tích, làm rõ để có các biện pháp quản lý phù hợp.

- Xung đột thường xuất phát do nhiều nguyên nhân khác nhau, khiến cho bản chất xung đột càng trở nên phức tạp, truy tìm nguyên nhân trở nên khó khăn hơn. Vì vậy, để giải quyết xung đột cần phân tích xung đột một cách kỹ lưỡng để đưa ra chiến lược quản lý xung đột toàn diện và mang tính tích hợp hơn.

- Do yếu tố văn hóa nêu trên, xung đột thường tiềm ẩn rất lâu trước khi phát lộ. Hơn nữa, nhìn chung, nhà quản lý thiếu quyết đoán, ngại va chạm, cán bộ, công chức trong cơ quan nhà nước yếu các kỹ năng mang tính công cụ để quản lý xung đột như đàm phán, lắng nghe, thiết lập quan hệ đối tác. Vì vậy, xung đột thường không được giải quyết một cách hiệu quả và nhanh chóng, dẫn đến xung đột kéo dài hoặc leo thang, ảnh hưởng tiêu cực đến uy tín, chất lượng hoạt động và không khí làm việc của tổ chức.

III. KỸ NĂNG QUẢN LÝ XUNG ĐỘT

1. Quy trình quản lý xung đột

Quản lý xung đột cần được tiến hành theo từng giai đoạn. Giai đoạn đầu tiên trong quản lý xung đột là phân tích xung đột. Phân tích xung đột sẽ cung cấp cho nhà quản lý nguồn thông tin quan trọng để quản lý xung đột.

Để phân tích xung đột, cần tiến hành các bước sau:

1.1. Nhận diện tình hình

Ở bước này, cần xem xét vấn đề thực sự ở đâu? Điều gì đang thực sự diễn ra, ai đang tham gia vào quá trình xung đột, có cần thêm thông tin để làm sáng tỏ vấn đề không? Trả lời các câu hỏi này cho phép chúng ta tập trung vào trọng tâm của xung đột (vấn đề thực sự) thay vì bàn về triệu chứng của xung đột;

1.2. Xác định nhu cầu của các bên

Xác định các cá nhân liên quan đến xung đột, mỗi cá nhân thực sự muốn gì. Xác định được nhu cầu của các bên cho phép tìm kiếm các giải pháp cả hai bên đều đồng thuận. Ngay cả khi không thể thực hiện được điều này, cần xác định rõ mục đích của các bên để có sự hiểu biết lẫn nhau;

1.3. Đánh giá tình hình

Xung đột thuộc quy mô có thể quản lý được hay phải phân tách thành nhiều vấn đề nhỏ? Nếu tham gia giải quyết xung đột, liệu có khả năng “thanh toán” được xung đột?

1.4. Quyết định trình tự xử lý xung đột

Hai bên xung đột lựa chọn quy trình nào để giải quyết xung đột? Có cần phải thảo luận vấn đề theo một trật tự cụ thể hay không? Chương trình như thế nào? Thời hạn ra sao? Quy tắc đàm phán như thế nào? Ai triệu tập và chủ trì các cuộc họp? Có ký thỏa thuận cuối cùng hay không? Ngoài ra, cần xác định loại quy trình đàm phán – chính thức (có người trung gian) hoặc phi chính thức thông qua thảo luận (với sự hỗ trợ của người điều hành thảo luận, v.v.)

1.5. Tìm kiếm giải pháp

Xem xét xem liệu các bên có muốn thương lượng về các vấn đề? Người hòa giải có phải đưa ra các giải pháp thỏa hiệp cụ thể? Các bên có cần phải xây dựng đề xuất riêng của mình hay phải làm việc cùng nhau trên cơ sở thỏa thuận chung và sau đó thương lượng từng phần?

Giai đoạn này cần tiến hành với sự có mặt của cả hai bên. Trong giai đoạn này, hai bên cần lắng nghe nhau. Điều quan trọng là các bên cần hiểu mục đích và nhu cầu của nhau để có thể đi đến giải pháp làm hài lòng tất cả mọi người.

Thông thường, ở đây, cần sử dụng kỹ năng đàm phán. Khi thảo luận về giải pháp, nhu cầu của các bên và giải pháp cần được mô tả một cách hết sức cụ thể.

1.6. Xây dựng kế hoạch hành động

Khi đã đạt được thỏa thuận, hai bên cần có cùng cách nhìn nhận đối với kết quả. Để đảm bảo điều này, hai bên cùng xây dựng và thống nhất kế hoạch hành động cần tiến hành. Kế hoạch hành động này cần hết sức cụ thể và khả thi.

2. Chiến lược quản lý xung đột

Để quản lý xung đột một cách hiệu quả, cần chọn chiến lược quản lý xung đột phù hợp với hoàn cảnh. Có hai loại chiến lược quản lý xung đột: chiến lược gián tiếp và chiến lược trực tiếp.

2.1. Chiến lược gián tiếp quản lý xung đột

Gồm các chiến lược sau:

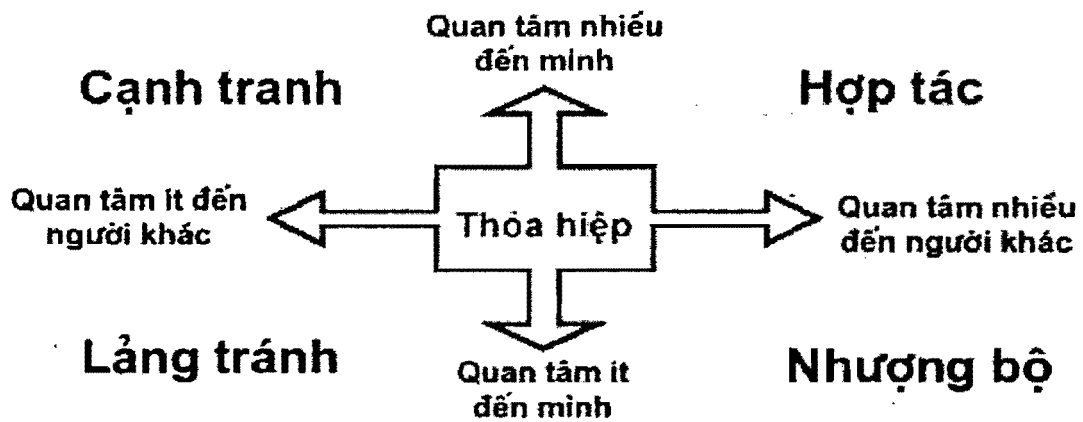
- *Tạo mục tiêu chung*: hướng sự chú ý của các bên tham gia xung đột vào mục tiêu chung, cho họ thấy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên, cùng chia sẻ thành công, thất bại;

- *Sử dụng cấp trên trực tiếp*: chuyển vấn đề cho cấp trên để cấp trên tìm giải pháp. Nếu xung đột trầm trọng, diễn ra thường xuyên, sự can thiệp có tính hệ thống của cấp trên trực tiếp có thể mang lại một số hệ lụy không mong muốn vì cấp trên không hiểu sâu vấn đề, các giải pháp có thể không thỏa đáng;

- *Giảm thiểu sự lệ thuộc lẫn nhau*: có thể là tách các đơn vị có xung đột hoặc sử dụng nhân vật trung gian. Chiến lược này có thể mang tính bề nổi và bởi vậy không giải quyết triệt để được vấn đề.

2.2. Chiến lược trực tiếp quản lý xung đột

Chiến lược quản lý trực tiếp được áp dụng để giải quyết xung đột khi nguyên nhân ngầm đã bộc lộ. Áp dụng Khung quản lý xung đột của Thomas và Kilman, người ta có thể sử dụng các chiến lược trực tiếp quản lý xung đột sau:



a) *Cạnh tranh*

Chiến lược độc đoán, không hợp tác, tìm kiếm lợi ích của bản thân, không coi trọng lợi ích của người khác. Đó là cuộc đấu tranh giành quyền lực mà trong cuộc cố gắng chiến thắng bằng mọi giá. Chiến lược này phù hợp khi cần hành động nhanh chóng, mang tính quyết định (ví dụ: trường hợp khẩn cấp). Chiến lược này còn được sử dụng khi biết chắc chắn mình đúng, khi vấn đề đột xuất, không lâu dài và khi bên tham gia xung đột bảo vệ nguyện vọng chính đáng. Chiến lược này sẽ tạo ra một bên thắng một bên thua.

b) *Hợp tác*

Chiến lược hợp tác trực diện: đây là chiến lược đối lập với chiến lược lảng tránh. Hợp tác có nghĩa là bày tỏ mong muốn làm việc với bên kia, tìm kiếm giải pháp khiến cho hai bên cùng hài lòng. Đây là chiến lược hai bên cùng thắng. Chiến lược này đòi hỏi nghiên cứu sâu vấn đề, xác định lợi ích của mỗi bên để tìm kiếm phương án đáp ứng lợi ích của tất cả các bên, đồng thời loại bỏ bất đồng, xác định vấn đề và giải quyết vấn đề theo cách tất cả các bên ra khỏi bất đồng đều chiến thắng. Chiến lược này phù hợp khi hai bên muốn tìm kiếm giải pháp và cần bảo vệ giải pháp và khi muốn tạo dựng mối quan hệ lâu dài.

c) *Lảng tránh*

Chiến lược không hợp tác, không trực diện: Sử dụng chiến lược này, người ta không bảo vệ lợi ích của bản thân cũng không bảo vệ lợi ích của bên kia. Chiến lược này phù hợp trong trường hợp vấn đề không quan trọng, khi người quản lý xung đột có ít quyền lực và không có khả năng thay đổi tình hình

(ví dụ: vấn đề ở tầm quốc gia hoặc liên quan đến các tổ chức lớn), vấn đề không liên quan đến quyền lợi của mình. Chiến lược này cũng được sử dụng khi cần phải thu thập thêm thông tin, cần phải làm đối tác bình tâm lại, khi người thứ ba có thể giải quyết vấn đề tốt hơn và khi người ta nhận thấy hậu quả của giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại. Trong chiến lược này, cả hai bên cùng thua.

d) Nhượng bộ

Đây là chiến lược đối lập với chiến lược cạnh tranh. Sử dụng chiến lược này có nghĩa là nhượng bộ lợi ích của bản thân cho lợi ích của người khác. Chiến lược này phù hợp khi người ta nhận ra mình đã nhầm hoặc chưa chắc đúng, hoặc khi vấn đề quan trọng với người khác hơn với mình, khi cần giữ quan hệ cho những việc quan trọng hơn, khi tiếp tục đấu tranh sẽ có hại. Chiến lược này sẽ tạo ra một bên thua, một bên thắng.

đ) Thỏa hiệp

Chiến lược nằm ở trung điểm của tất cả các chiến lược khác và tích hợp các yếu tố của các chiến lược khác. Chiến lược này nhằm mục đích tìm kiếm giải pháp cả hai bên cùng chấp nhận, làm hài lòng cả hai bên. Đây là chiến lược cả hai bên cùng thua hoặc cả hai bên cùng thắng, phù hợp với các vấn đề tương đối quan trọng, khi hậu quả của việc không nhượng bộ lớn hơn, khi các bên đều khăng khăng giữ mục tiêu của mình, khi cần có giải pháp tạm thời, khi thời gian là quan trọng. Đôi khi đây là giải pháp cuối cùng.

Trong quản lý xung đột, không thể sử dụng đồng thời tất cả các phương pháp mà nên lựa chọn các phương pháp phù hợp với hoàn cảnh. Nên bắt đầu bằng phương pháp hợp tác.

3. Phương tiện giải quyết xung đột

3.1. Giải quyết xung đột cảm xúc

- Nếu cảm xúc mạnh: kiểm soát cách thể hiện cảm xúc bằng luật chơi, quy trình;
- Có sự rối loạn trong quan hệ giữa các bên: cải thiện chất lượng và tần suất giao tiếp;
- Định kiến hoặc nhận thức sai lệch: tạo điều kiện để thể hiện cảm xúc, đồng thời giải tỏa định kiến.

3.2. Giải quyết xung đột chức năng

- Các bên đàm phán về các vấn đề kinh tế và nguồn lực mà họ có thể kiểm soát được: xây dựng cơ chế ra quyết định đúng đắn, được hai bên chấp nhận;

- Vai trò không được xác định rõ ràng: xác định lại vai trò, quyền sở hữu và kiểm soát nguồn lực;

- Lạm dụng quyền lực, quyền kiểm soát : xác định rõ ràng và thay đổi vai trò của các cá nhân;

4. Kỹ năng đàm phán trong quản lý xung đột

4.1. Khái niệm đàm phán

Khi xung đột xảy ra, người ta bắt buộc phải sử dụng đàm phán để xem liệu có thể ra khỏi tình trạng phiền toái đó không. Đàm phán là một quá trình khi hai hoặc nhiều người có quan điểm trái ngược nhau phải đi đến quyết định chung.

Để đàm phán thành công, cần phải xác định rõ mục tiêu, tính đến mục tiêu gắn với nội dung và quan hệ. Điều đó có nghĩa là đàm phán hiệu quả giải quyết các vấn đề về nội dung đồng thời cải thiện quan hệ làm việc. Đặc điểm của một cuộc đàm phán thành công là thỏa thuận có chất lượng, hài hòa và hiệu quả.

Một cuộc đàm phán hiệu quả cần đáp ứng 3 tiêu chí sau:

- Đàm phán đạt được thỏa thuận thực sự làm hài lòng các bên;
- Đàm phán không tiêu tốn thời gian và tiền bạc quá mức cần thiết
- Không khí hài hòa, thuận lợi cho các mối quan hệ liên cá nhân tích cực

4.2. Quy trình đàm phán trong xung đột

Gồm các bước chủ yếu sau:

- Chuẩn bị đàm phán:

+ Trong quá trình chuẩn bị đàm phán, việc đầu tiên là cần phải xác định mục tiêu, điều cần phải làm và suy nghĩ cẩn thận về những gì muốn thực hiện thông qua đàm phán. Như vậy, nên xác định một tập hợp các mục tiêu, bao

gồm: mục tiêu tối đa (mục tiêu tốt nhất có thể đạt được), mục tiêu tối thiểu (mục tiêu thấp nhất có thể chấp nhận) và mục tiêu cần đạt (mục tiêu mong muốn đạt tới). Mục tiêu cần được xác định rõ ràng, dễ hiểu, có thể đo lường và phù hợp. Các mục tiêu này cần được xác định trong khuôn khổ tổ chức;

+ Dự kiến các yêu cầu và phản ứng của người khác;

+ Xây dựng chiến lược: chiến lược giúp chúng ta quyết định cách thức có thể 1) chuyển tải thông tin về vị trí và mục đích, cải thiện không khí làm việc; 2) xây dựng bầu không khí tích cực đối với đàm phán. Các bên đàm phán về các vấn đề kinh tế và nguồn lực mà họ có thể kiểm soát được: xây dựng cơ chế ra quyết định đúng đắn, được hai bên chấp nhận;

- *Thảo luận về vấn đề:*

+ Nhận thức được và hiểu vấn đề để xây dựng các điều kiện tạo ra tình huống cả hai bên cùng thắng;

+ Trong giai đoạn này, năng lực quan trọng nhất cần có là khả năng lắng nghe. Càng lắng nghe và quan tâm đến những gì mà người khác nói, bạn càng hiểu rõ lo lắng của họ, quan điểm và mục đích của họ;

+ Đặt câu hỏi cụ thể và trả lời cho bên kia. Trong đàm phán khi xung đột, người ta đặt câu hỏi để: 1) biết được lập luận của phía bên kia; 2) làm sáng tỏ vấn đề và 3) thẩm định xem có hiểu đúng vấn đề không.

- *Đề xuất giải pháp:*

+ Đề xuất giải pháp, cần tóm tắt những gì đã được trình bày, phân tích hậu quả, đưa ra các gợi ý hoặc giải pháp mới mẻ trên cơ sở phân tích.

- *Đàm phán thỏa hiệp:*

+ Cần luôn bám sát mục tiêu khi đàm phán. Mỗi khi đưa ra một đề xuất (nhượng bộ) mới, cần phải chắc rằng đề xuất nằm trong khả năng, giới hạn của mình. Điều này đòi hỏi người đàm phán phải suy nghĩ và phản ứng nhanh.

+ Trong quá trình đàm phán, có thể đề nghị nghỉ giải lao để có thêm thời gian suy nghĩ.

- *Đưa ra thỏa thuận:*

Quá trình này thường gồm 3 giai đoạn:

+ Xây dựng thỏa thuận: trước khi xây dựng thỏa thuận, hãy kiểm tra để đảm bảo rằng tất cả các điều trong thỏa thuận đều được chấp nhận. Không bao giờ nên vội vàng. Đảm bảo rằng mọi điều đã thỏa thuận cần được bao gồm trong bản thỏa thuận. Hãy đề nghị chính thức hóa bằng biên bản ghi nhớ, dù phi chính thức. Nếu như thỏa thuận bằng lời nói, hãy gửi ngay khi có thể cho bên kia một văn bản liệt kê các điểm đã được chấp nhận, những điều còn bất đồng, những ý kiến giải thích và làm rõ nội dung thỏa thuận

+ Chuẩn bị tiến hành: Để thỏa thuận mang tính khả thi, cần đưa kế hoạch thực hiện vào chương trình thỏa thuận. Bản kế hoạch này sẽ xác định điều cần làm, thời gian tiến hành và người thực hiện.

+ Rà soát, rút kinh nghiệm về quá trình đàm phán: Sau khi kết thúc quá trình đàm phán, cần xem xét, rút kinh nghiệm, xem điều gì đã diễn ra không trôi chảy, người đàm phán học được gì qua trải nghiệm đó? Điều đó sẽ giúp người đàm phán cải thiện kỹ năng đàm phán của mình cho các cuộc đàm phán tiếp theo.

4.3. Một số yêu cầu trong đàm phán

Nếu muốn đàm phán với một bên đang trong giai đoạn xung đột, người đàm phán cần:

- Lựa chọn cách tiếp cận giải quyết vấn đề theo đó tinh thần hợp tác và tối đa hóa lợi ích của nhau là những vấn đề được ưu tiên;

- Đề cập vấn đề một cách khách quan, tập trung vào các vấn đề trên bàn đàm phán, tránh đưa ra nhận định quá sớm, giải quyết bất đồng và lựa chọn giải pháp trên cơ sở các chuẩn mực và tiêu chí khách quan;

- Tách bạch giữa vấn đề và cá nhân. Không để cảm xúc lấn át.

- Người đàm phán cần có khả năng quản lý nhiều thông tin không chắc chắn và có thể thay đổi, vận động theo thời gian. Cần có khả năng vượt qua và quản lý các tình huống bất bình, đòi hỏi người quản lý có khả năng suy nghĩ và phản ứng nhanh;

- Người đàm phán phải kiên trì, mềm dẻo, kiểu “lạt mềm buộc chặt”. Kiên trì thuyết phục có thể mất thời gian, đòi hỏi phải độ lượng và bền bỉ nhưng cơ hội thành công cao hơn và bền vững hơn.

- Kiên quyết: người đàm phán cần phải kiên quyết khi cần bảo vệ lập trường của mình trước những đối tác đàm phán hiếu thắng hoặc máy móc. Người đàm phán cần biết rõ kết quả cần đạt và những điều có thể nhượng bộ để đạt mục tiêu. Nói cách khác, cần phải xác định rõ “ngưỡng” không thể vượt qua trong đàm phán.

5. Kỹ năng hòa giải trong quản lý xung đột

Có những trường hợp xung đột không thể đàm phán, cần có sự can thiệp của người thứ ba là cần thiết để thúc đẩy cuộc đàm phán và tìm kiếm giải pháp.

5.1. Người hòa giải (với tư cách bên trung gian)

Là người giúp các bên giải quyết xung đột, chứ không phải là người giải quyết vấn đề thay họ. Để làm được điều này, nếu như chưa có phương tiện giao tiếp, người hòa giải cần thiết lập các phương tiện giao tiếp. Nhiệm vụ của người hòa giải là làm sao cho các bên lắng nghe nhau. Để đảm bảo các bên thực sự lắng nghe nhau, thỉnh thoảng, người hòa giải có thể yêu cầu họ tóm tắt những gì bên kia đã phát biểu. Đồng thời cần dành thời gian im lặng trong quá trình thảo luận để các bên lắng nghe nhau bởi thông thường, nhiều khi người ta không nghe bởi vì người ta bận chuẩn bị cho điều sắp nói khi bên kia trình bày xong. Người hòa giải cũng cần giúp các bên xung đột thảo luận về vấn đề một cách tích cực, tránh quy kết.

5.2. Nhiệm vụ của người hòa giải

Bao gồm: (i) xây dựng chương trình họp; (ii) chủ trì các cuộc họp; (iii) soạn thảo biên bản; (iv) dự thảo thỏa thuận; (v) gặp riêng từng bên.

Người hòa giải không phải là người tự mình giải quyết vấn đề mà tạo điều kiện để các bên tự tìm ra giải pháp cho riêng mình mà không cần chỉ cho họ phải làm gì. Nếu các bên tự tìm ra giải pháp cho mình, họ sẽ dễ đi đến thỏa thuận hơn, bởi họ nghĩ rằng giải pháp của họ là đúng đắn.

6. Kỹ năng hợp tác trong quản lý xung đột

Sử dụng cách tiếp cận hợp tác trong quản lý xung đột thường được coi là phương án hiển nhiên cần áp dụng, trừ khi có lý do để cần sử dụng phương án khác (ví dụ: cạnh tranh). Tuy nhiên, khi xung đột nổ ra, khi bị đối phương chê trách, chắt vấn, phàn nàn, quy kết, việc chủ động hợp tác với “đối thủ” trong

giải quyết xung đột không phải là điều dễ dàng, phản xạ tự nhiên của mọi người thường là “chạy trốn” (chiến lược lảng tránh) hoặc “đấu đầu” (chiến lược cạnh tranh).

Có thể nói, hợp tác trong quản lý xung đột là kỹ năng khó áp dụng một cách hiệu quả nhất. Hầu hết các nhà quản lý đều ủng hộ phương thức hợp tác trong giải quyết xung đột, nhưng ngay khi họ nhận thấy tình hình không diễn ra như mong đợi, họ quay trở lại phương thức cạnh tranh hoặc lảng tránh.

Khi hai bên xung đột đã đồng ý phối hợp giải quyết xung đột theo phương thức hợp tác, thì cũng có nghĩa là về cơ bản, họ cùng chia sẻ thái độ và giá trị “hợp tác”. Nhưng để phát triển kỹ năng hợp tác trong quản lý xung đột, việc cùng chia sẻ thái độ và giá trị thôi chưa đủ, cần phải xác định được và thực hành những kỹ năng cần thiết trong quản lý xung đột theo phương thức hợp tác. Ở đây, chúng ta có thể sử dụng mô hình giải quyết vấn đề thông qua hợp tác của Stroh, Northcraft và Neale (2002), theo đó quá trình giải quyết xung đột có thể tuân thủ các bước sau:

6.1. Xác lập mục tiêu thiết yếu

Để tăng cường bầu không khí hợp tác, hai bên xung đột cần tập trung vào những điểm chung của cả hai bên. Rõ ràng, cả hai bên đều mong muốn tăng hiệu quả, giảm chi phí, giảm thời gian và cải thiện quan hệ giữa các đơn vị, tổ chức. Ở giai đoạn này, câu hỏi cần đặt ra là: “Trong bối cảnh thảo luận hiện nay, mục tiêu chung của chúng ta là gì?”

6.2. Tách bạch yếu tố con người ra khỏi vấn đề

Khi đã làm rõ lợi ích của hai bên nếu giải quyết thành công xung đột, cần phải thu hút sự chú ý vào mục tiêu thực sự: giải quyết vấn đề. Sự đấu đầu giữa các cá nhân dễ trở thành sự hài lòng của cả hai bên nếu như hai bên trút bỏ những bất đồng cá nhân để giải quyết mâu thuẫn chung. Nói cách khác, phía bên kia được xem là người bảo vệ cho một quan điểm khác chứ không phải là địch thủ. Người tham gia giải quyết xung đột cần nói: “đó là một quan điểm vô lý” thay vì “anh là người vô lý”.

6.3. Tập trung vào lợi ích

Kinh nghiệm cho thấy dễ đạt được sự đồng thuận về lợi ích hơn là lập trường, bởi nó rộng và đa diện hơn. Bước này đòi hỏi phải xác định lại và mở

rộng vấn đề dễ xử lý. Khi nhiều vấn đề đã được xem xét, các bên có thể hiểu một cách dễ dàng hơn quan điểm của phía bên kia và đặt quan điểm của mình trong bối cảnh chung. Trong bước này, người ta có thể yêu cầu đối tác “giúp tôi hiểu tại sao anh lại bảo vệ quan điểm đó”.

6.4. Sáng tạo ra phương án hai bên cùng có lợi

Bước này nhằm đề xuất các giải pháp mới mẻ, sáng tạo. Thông qua việc huy động sáng kiến của mỗi bên, trao đổi, thống nhất giải pháp, động thái quan hệ giữa các cá nhân của hai bên xung đột sẽ chuyển từ đối đầu sang hợp tác, tìm kiếm không gian chung hai bên có thể hợp tác. Hơn nữa, càng nhiều phương án và nhiều sự kết hợp, khả năng tìm được tiếng nói chung càng lớn. Bước này có thể tóm tắt ở phát biểu sau: “giờ chúng ta đã hiểu rõ hơn mối bận tâm và mục tiêu của nhau, hãy cùng suy nghĩ để đưa ra các phương án có thể làm hài lòng cả đôi bên”.

6.5. Sử dụng tiêu chí khách quan để đánh giá các phương án

Dù các bên có sẵn sàng hợp tác thế nào, vẫn có những điểm không tương thích về lợi ích giữa các bên. Điều này đòi hỏi các bên phải xây dựng và áp dụng các tiêu chí khách quan để đánh giá các phương án mỗi bên đưa ra.

6.6. Xác định thành công trên cơ sở những gì hai bên đạt được

Giả sử trong quá trình hợp tác giải quyết xung đột, nhà quản lý muốn đạt được 10 phần mà họ chỉ đạt được 6 phần. Có hai cách nhìn nhận đối với thực tế này: Một là, nhà quản lý cho rằng họ đã đạt được 6 phần, hai là, nhà quản lý nghĩ rằng họ đã mất 4 phần. Hai cách nhìn nhận khác nhau đối với cùng một sự việc, nhưng mang lại mức độ hài lòng khác nhau đối với người nhìn nhận nó. Cần phải thừa nhận rằng sự hài lòng của chúng ta với kết quả chịu ảnh hưởng của chuẩn mực mà chúng ta sử dụng để đánh giá kết quả đó. Nhận thức được điều này, người giải quyết xung đột thông qua hợp tác sẽ dễ dàng đưa ra giải pháp trên cơ sở các tiêu chuẩn hợp lý.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Câu hỏi

a) Xung đột trong các cơ quan, tổ chức nhà nước có gì khác với các loại xung đột khác?

b) Khi giải quyết xung đột trong công vụ cần lưu ý những vấn đề gì?

c) Kinh nghiệm của anh/chị trong xử lý các vấn đề đó (có thể nêu cả kinh nghiệm thành công và kinh nghiệm thất bại)?

2. Bài tập

Anh/chị hãy mô tả một xung đột đã hoặc đang diễn ra trong cơ quan, đơn vị nơi anh/chị công tác. Sau đó vận dụng kiến thức lý thuyết đã học để phân tích xung đột đó (xác định triệu chứng, loại hình, nguyên nhân, hậu quả). Qua đó xác định chiến lược và kế hoạch hành động để tháo gỡ xung đột; đồng thời xác định các kỹ năng mà anh/chị dự kiến sẽ áp dụng để giải quyết xung đột và giải thích lý do anh/chị sử dụng các kỹ năng đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cần đọc

a) Warren Blank: 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh. NXB Tri thức, 2005.

b) Rupert Eales - White: Lãnh đạo hiệu quả. NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2008.

c) Ken Blanchard, Bill Hybels, Phil Hodges: Lãnh đạo là phục vụ. NXB Văn hóa - Thông tin, 2011.

2. Tài liệu khác

a) Steven D'Souza: Tạo dựng quan hệ. NXB Lao động xã hội, 2009.

b) David A. Whetten và Kim S. Cameron: Developing management skills. Prentice Hall, 2011.

c) Nguyễn Hữu Lam: Hành vi tổ chức. NXB Thống kê, 2007.

d) Mai Hữu Khuê, Bùi Văn Nhơn: Từ điển giải thích thuật ngữ Hành chính. NXB Lao động, 2002.

KỸ NĂNG QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

I. KHÁI QUÁT VỀ SỰ THAY ĐỔI

1. Khái niệm về sự thay đổi và quản lý sự thay đổi

Thay đổi diễn ra thường xuyên trong các tổ chức chịu sự thúc đẩy của quá trình vận động của môi trường kinh tế, kỹ thuật và xã hội, đặc biệt trong bối cảnh thế giới hiện nay đang ở trong giai đoạn có sự chuyển đổi mạnh mẽ. Thay đổi là chuyển từ tình trạng hiện tại, được cho là không phù hợp, sang tình trạng mong đợi trong tương lai, được cho là phù hợp hơn, đáp ứng tốt hơn mong đợi của những người có liên quan. Thay đổi dẫn đến điều chỉnh một hay nhiều tiêu hệ thống của hệ thống cấu thành tổ chức.

Thay đổi khác với cải cách. Cải cách là phương thức tạo ra sự thay đổi, là phương pháp cụ thể để giải quyết vấn đề, trong khi đó thay đổi làm một sự biến đổi hoặc điều chỉnh, có thể mang tính tự nguyện hoặc không tự nguyện. Cải cách là một quá trình được cấu trúc chặt chẽ nhằm tạo ra thay đổi, nó liên quan đến lĩnh vực chính trị, kinh tế, xã hội và hành chính, nhằm phân tích và giải quyết vấn đề. Thay đổi được xem là tiến trình mô tả cách thức sự vật thay đổi theo thời gian, thay đổi phụ thuộc vào bối cảnh.

Quản lý sự thay đổi là thực hiện thay đổi một cách có kế hoạch, hệ thống và đáp ứng với những thay đổi mà tổ chức không hoặc ít có khả năng kiểm soát. Quản lý sự thay đổi đóng vai trò quyết định đối với thành bại của cải cách.

2. Các yếu tố thúc đẩy sự thay đổi

Trong thế giới hiện đại, các tổ chức luôn phải hứng chịu nhiều áp lực khác nhau đòi hỏi phải thay đổi. Có 2 nhóm yếu tố gây áp lực đối với thay đổi : nhóm các yếu tố bên trong và nhóm các yếu tố bên ngoài.

2.1. Yếu tố bên trong

a) Áp lực công nghệ

Công nghệ tạo ra những thay đổi sâu sắc trong tổ chức, đã trở thành một phần của cuộc sống. Công nghệ xóa nhòa không gian và thời gian. Phát triển công nghệ tác động rất lớn đến quản lý. Quan hệ của nhà nước với công dân đã

thay đổi, việc ứng dụng công nghệ giúp nhà nước cải thiện dịch vụ phục vụ công dân, cung cấp dịch vụ nhanh hơn, chất lượng cao hơn.

Tuy nhiên công nghệ khiến cho cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, tình trạng độc quyền giảm đi. Nhờ công nghệ, mọi người có thể tiếp cận thông tin một cách dễ dàng hơn. Công nghệ cũng làm biến đổi lao động, làm tăng thêm nỗ lực của con người trong lao động. Công nghệ cho phép con người tăng tác động từ lao động của mình, sử dụng công nghệ để hoàn thiện lao động, làm phong phú thêm công việc của bản thân.

Cách thức tổ chức lao động cũng thay đổi nhanh chóng nhờ công nghệ. Truy cập, lưu trữ và xử lý thông tin cũng rất dễ dàng. Tuy nhiên điều đó cũng làm biến đổi quan hệ giữa con người và cũng làm giảm đi quan hệ giao tiếp trực tiếp giữa đồng nghiệp với nhau. Với tiến bộ công nghệ, thông tin được trao đổi tức thì, mọi người phải phản ứng nhanh hơn, làm việc khẩn trương hơn, điều này đòi hỏi khả năng hành động, phản ứng nhanh hơn trong công việc. Khi máy móc bị trục trặc, con người trở nên lúng túng, vì đã quá quen, đã lệ thuộc quá nhiều vào công nghệ.

b) Sự vận động của hệ thống giá trị

Cùng với sự phát triển của xã hội hiện đại, các giá trị ngày càng thay đổi. Người ta quan tâm nhiều đến dịch vụ phục vụ công dân, nâng cao kết quả làm việc, người ta nỗ lực ngày càng nhiều để bảo vệ môi trường, ... Điều đó đòi hỏi phải có những thay đổi cần thiết trong tổ chức để đáp ứng những nhu cầu mới.

Ý tưởng mới và những giá trị mới tạo ra sự thay đổi. Và ngược lại, khi ta tiến hành thay đổi, cải cách cũng là lúc ta trực tiếp thúc đẩy những ý tưởng mới nảy sinh và tạo điều kiện cho những giá trị mới hình thành. Kinh nghiệm cho thấy: thay đổi diễn ra sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi nó phù hợp với trào lưu và giá trị của mọi người. Các giá trị và cải cách phải hoà hợp với nhau, đồng hành cùng phát triển.

c) Sự bùng nổ về tri thức

Chúng ta đang sống trong xã hội tri thức. Tri thức gia tăng với tốc độ rất cao, cuộc cách mạng tri thức đang hiện diện khắp nơi. Sự sáng tạo ra kiến thức mới đòi hỏi các tổ chức phải thay đổi cách vận hành. Sự bùng nổ về tri thức gây áp lực thay đổi, đòi hỏi các nhà quản lý phải tìm ra những phương pháp mới để

hấp thu, lưu trữ thông tin hữu ích và biến chúng thành những sản phẩm và dịch vụ có hiệu quả cao.

d) Nhu cầu ngày càng cao của công dân

Sự vận động của vai trò của nhà nước và quá trình cải cách hành chính khiến nhà nước phải phân cấp nhiều hơn, phải huy động nhiều hơn các lực lượng xã hội vào các hoạt động cung ứng dịch vụ công và các hoạt động ra quyết định. Các tổ chức trở nên công khai, minh bạch hơn, công dân có quyền tiếp cận thông tin dễ dàng hơn. Yêu cầu về chất lượng, tính thích đáng, hiệu quả của cung cấp dịch vụ được đặt ra thường xuyên hơn.

Mặt khác, xã hội phát triển, điều kiện sống tăng lên tạo ra những người sử dụng dịch vụ có trình độ hơn, khó tính hơn. Điều này đặt các tổ chức trước nhu cầu bắt buộc phải thay đổi, phải sử dụng các phương pháp « quản lý thay đổi » để có thể lắng nghe và đáp ứng nhu cầu của công dân – khách hàng.

2.2. Yếu tố bên ngoài

a) Áp lực cạnh tranh

Trong tiến trình toàn cầu hóa, cạnh tranh quốc tế ngày càng mạnh mẽ và quyết liệt. Hiện tại, khả năng cạnh tranh của Việt Nam còn thấp. Nguyên nhân chủ yếu có thể tìm thấy từ những khiếm khuyết trong hoạt động quản lý nhà nước. Áp lực của hội nhập kinh tế và cạnh tranh quốc tế ngày càng mạnh làm xuất hiện yêu cầu thay đổi phương thức làm việc, đổi mới, nâng cao chất lượng dịch vụ của các cơ quan, tổ chức để có thể vươn lên bằng cạnh tranh lành mạnh.

b) Nguồn lực ngày càng khan hiếm

Quá trình cạnh tranh tăng lên dẫn tới cung ứng nguồn lực trở nên ngặt nghèo hơn. Yêu cầu nâng cao chất lượng, hiệu quả dịch vụ phục vụ công dân đặt ra trong quá trình cải cách hành chính đi cùng với cải cách tài chính công, thực hiện chính sách tài khoá thắt chặt, cắt giảm đầu tư công, giảm bội chi ngân sách nhà nước trong những năm qua đòi hỏi các tổ chức công phải làm nhiều việc hơn, hiệu quả hơn với ít nguồn lực hơn¹. Trong tình hình đó, các cơ quan, tổ chức cần phải đổi mới tư duy và cách thức hành động để tăng hiệu suất sử dụng

¹ Xem Nghị quyết số 02/NQ-CP ngày 09/01/2011 của Chính phủ về những giải pháp chủ yếu chi đạo, điều hành thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và dự toán ngân sách nhà nước năm 2011

nguồn lực, nâng cao hiệu lực, hiệu quả, cải thiện chất lượng dịch vụ phục vụ công dân.

c) Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế

Toàn cầu hoá đặt ra những yêu cầu mới làm cho sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia tăng lên. Thay đổi diễn ra nhanh chóng và khó dự đoán, ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của các tổ chức. Trong bối cảnh ấy, các tổ chức cần phát triển năng lực thích ứng với thay đổi, giải quyết một cách thoả đáng quan hệ giữa ổn định tổ chức và khả năng thích ứng của tổ chức với môi trường.

Mặt khác, quá trình hội nhập quốc tế đòi hỏi cán bộ, công chức cần có năng lực tổng hợp để có thể hiểu, hòa hợp và thích ứng với các nền văn hóa khác nhau. Quá trình cơ động xã hội đòi hỏi người công chức cởi mở hơn đối với các nền văn hóa khác, phải đạt được sự hài hòa, hợp lý giữa các giá trị khác nhau.

3. Sự cần thiết phải quản lý sự thay đổi

Các tổ chức tồn tại trong một môi trường thay đổi thường xuyên. Sự tồn tại và phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào năng lực thích ứng của tổ chức với những cơ hội và đòi hỏi mới.

Đối với các cơ quan tổ chức nói chung, quản lý tốt sự thay đổi sẽ cho phép tiến hành thay đổi một cách chủ động, có kế hoạch và mang tính hệ thống, có nhiều cơ hội hơn để đối mặt và thích ứng với thay đổi, đồng thời có thể kiểm soát và giảm thiểu rủi ro của thay đổi. Quản lý tốt quá trình thay đổi, các tổ chức trở thành chủ thể thay vì là nạn nhân của thay đổi.

Đối với các cơ quan hành chính nhà nước nói riêng, quản lý tốt sự thay đổi đồng nghĩa với việc tiến hành thay đổi một cách đúng đắn, đạt được mục tiêu thay đổi, tăng cường hiệu lực, hiệu quả trong hoạt động, cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho công dân. Đồng thời, quản lý tốt sự thay đổi cũng cho phép tích lũy bài học cải cách để áp dụng trong tương lai, huy động sự tham gia của cán bộ, công chức vào quá trình thay đổi, giảm thiểu và bù đắp tối đa những thiệt thòi của các đối tượng tham gia vào quá trình thay đổi.

4. Quy trình quản lý sự thay đổi

Quy trình quản lý sự thay đổi thường được sử dụng nhiều nhất là mô hình của K. Lewin (1951). K. Lewin xem thay đổi như một tiến trình gồm ba giai đoạn: tan băng, vận động và làm đông lại.

- *Tan băng* là quá trình qua đó một cá nhân hay một nhóm các cá nhân ý thức được sự cần thiết hoặc lợi ích của thay đổi, và chấp nhận ý tưởng thay đổi. Mục tiêu ở giai đoạn này là tạo ra nhu cầu thay đổi, chuẩn bị điều kiện cho thay đổi, xác định các yếu tố phản kháng lại thay đổi, xác định các biện pháp giảm thiểu sự phản kháng lại thay đổi.

Để tạo ra nhu cầu thay đổi, cần tạo ra cảm giác không hài lòng, bởi vì nếu mọi việc đều đã hài lòng thì không ai có nhu cầu phải thay đổi. Mặt khác, cần làm cho mọi người cảm nhận được sự hấp dẫn và yên tâm với thay đổi. Phân tích tổ chức hiện tại cho các bên liên quan và thực hiện chuẩn đoán tổ chức có sự tham gia của mọi người là phương tiện hữu hiệu giúp mọi người ý thức được sự cần thiết và lợi ích của thay đổi, chuẩn bị điều kiện cho thay đổi.

- *Vận động* là một quá trình chuyển từ trạng thái tổ chức cũ sang trạng thái tổ chức mới. Có thể nói, đây là giai đoạn thay đổi thực sự. Giai đoạn này, người ta xác định các biện pháp để có các hành vi mới, thử nghiệm cách thức làm việc mới, cố gắng từ bỏ các thực tiễn cũ để sáng tạo ra các thực tiễn mới, điều chỉnh hành vi của cá nhân hay của nhóm, điều chỉnh nhiệm vụ, cấu trúc, kỹ thuật.

Giai đoạn này cần huy động các chủ thể tham gia vào quá trình thay đổi cùng đưa quyết định điều kiện thực hiện tổ chức mới trong bối cảnh lãnh đạo và mục tiêu được xác định trước trên cơ sở những gì đã thực hiện, tích lũy trong giai đoạn chuẩn đoán. Cần tổ chức các cuộc họp, các nhóm làm việc để các bên tham gia vào quá trình thay đổi hiểu và quan tâm đến tổ chức mới và đồng thuận với nhau, tạo được sự thống nhất trong thực hiện mục tiêu thay đổi.

- *Làm đông lại*: là giai đoạn củng cố các hành vi mới mà thay đổi cần có. Giai đoạn này nhằm củng cố lâu dài các thực tiễn mới, khiến cho nó trở nên thường trực và có sức kháng cự đối với thay đổi trong tương lai. Giai đoạn này giúp cho thói quen cũ không tái lập trở lại và các năng lực mới lĩnh hội sẽ được duy trì. Đây cũng là giai đoạn đánh giá kết quả và tiến hành các điều chỉnh mang tính xây dựng.

Quy trình quản lý dự án thay đổi cũng tương tự như quy trình quản lý dự án khác, gồm các bước sau :

- Bước 1 : xác định nhu cầu thay đổi;
- Bước 2 : Xác định các chủ thể có liên quan;
- Bước 3 : xem xét và cân nhắc các giải pháp;
- Bước 4 : Lập kế hoạch thay đổi;
- Bước 5 : Thực hiện kế hoạch thay đổi;
- Bước 6 : Đánh giá thay đổi;
- Bước 7: Thí điểm thay đổi.

II. CÁCH TIẾP CẬN TRONG QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

Để quản lý sự thay đổi, trước hết, nhà quản lý phải hiểu và phân tích được thay đổi một cách toàn diện và sâu sắc. Theo L.G.Bolman và T.E.Deal (2008), có 4 góc độ tiếp cận khác nhau khi phân tích thay đổi được xây dựng trên cơ sở 4 trường phái nghiên cứu lớn về tổ chức, đó là :

1. Cách tiếp cận duy lý (còn gọi là cách tiếp cận cấu trúc hay cách tiếp cận kinh tế - kỹ thuật)

- *Nội dung cơ bản:*

+ Cách tiếp cận duy lý thể hiện cách nhìn cơ học về tổ chức theo đó tổ chức là một cỗ máy, nếu tất cả các bộ phận được lắp ráp hoàn hảo thì cỗ máy sẽ vận hành trơn tru và sẽ không có vấn đề.

+ Cách tiếp cận này thống trị bởi logic kỹ thuật, chú trọng trước hết tới hiệu quả, hiệu lực và chất lượng.

+ Người ta liên tục tìm cách cải thiện quy trình hoạt động, cải tiến cơ cấu tổ chức sao cho tối ưu, làm sao cho đẹp đẽ, hoàn hảo trong hoạt động.

- *Ứng dụng trong quản lý sự thay đổi:*

+ Trong quản lý sự thay đổi, tiếp cận duy lý là cách tiếp cận cần thiết, đặc biệt trong các tổ chức hành chính. Sự đúng đắn, chặt chẽ và hợp lý của thay đổi tạo ra niềm tin cho mọi người đối với thay đổi và đối với nhà quản lý với tư cách là người dẫn dắt sự thay đổi đó.

+ Tuy nhiên, nếu chỉ tiếp cận duy lý thì chưa đủ, vì cách tiếp cận duy lý chỉ tập trung vào phương tiện mà xem nhẹ tính mục đích.

2. Cách tiếp cận tâm lý học (còn gọi là cách tiếp cận nguồn nhân lực)

- *Nội dung cơ bản:*

+ Cách tiếp cận tâm lý học quan tâm đến tâm lý và con người, xem xét dưới góc độ con người trong hệ thống. Khác với cách tiếp cận duy lý, người ta không đặt vấn đề hệ thống mà chú trọng tới tâm lý và con người, đặt con người vào tâm điểm của quá trình thay đổi.

+ Cách tiếp cận này cho rằng tổ chức bao gồm các cá nhân có nhu cầu, những điều kiện nghiệm và những tình cảm khác nhau.

+ Cá nhân có năng lực, nhưng cũng có những hạn chế của mình. Họ hoàn toàn có khả năng học và có khả năng bảo vệ những đức tin và hành vi mà họ coi trọng.

+ Cách tiếp cận này nhìn nhận cá nhân như động lực của hoạt động; chú trọng trước hết tới tạo động lực, huy động nhân viên, ý nghĩa và chất lượng sống trong công việc.

- *Ứng dụng trong quản lý sự thay đổi:*

+ Theo cách tiếp cận này, thay đổi sẽ vận hành trôi chảy nếu con người trong tổ chức cam kết, được huy động vào quá trình thay đổi đó;

+ Mọi việc trong tổ chức sẽ tốt đẹp hơn, hiệu quả hơn nếu con người trong tổ chức có chất lượng sống trong công việc cao, môi trường làm việc thuận lợi, giảm thiểu những khó khăn, sự chịu đựng của con người trong công việc.

+ Trong quản lý sự thay đổi, cách tiếp cận này hết sức có ý nghĩa, bởi quá trình thay đổi chỉ thực hiện được nếu những con người tham gia vào quá trình thay đổi đó được huy động và cam kết thực hiện thay đổi.

3. Cách tiếp cận văn hóa

- *Nội dung cơ bản:*

+ Theo cách tiếp cận văn hóa, tổ chức được nhìn nhận như một xã hội thu nhỏ, với những giá trị, niềm tin, quy tắc, truyền thống, thói quen của tổ chức.

+ Văn hoá tổ chức chú trọng tới các khái niệm: giá trị, niềm tin, quy tắc, truyền thống, thói quen của tổ chức,

+ Văn hóa tổ chức đưa ra chuẩn mực chính thức về điều nên làm, điều không nên làm trong tổ chức, điều có thể chấp nhận được, điều không thể chấp nhận được.

+ Cách tiếp cận văn hóa chú trọng đến sự hài hòa, theo đó tổ chức sẽ tốt đẹp hơn khi mọi người chung sống hài hòa với nhau. Theo cách tiếp cận này, thay đổi sẽ dễ thành công hơn nếu phù hợp, thuận chiều với các giá trị của tổ chức.

- *Ứng dụng trong quản lý sự thay đổi:*

+ Chú trọng đến sự hài hòa, theo đó tổ chức sẽ tốt đẹp hơn khi mọi người chung sống hài hòa với nhau. Điều này khác với cách tiếp cận chính trị, vì cách tiếp cận chính trị tạo ra kẻ thắng, người thua.

+ Việc xây dựng một khung giá trị mới là tiến trình mang tính quan hệ đòi hỏi thời gian nhưng cũng là một công việc cần thiết nếu như người ta muốn có được sự tán thành rộng rãi trong tổ chức đối với thay đổi đang tiến hành.

4. Cách tiếp cận chính trị

- *Nội dung cơ bản:*

+ Cách tiếp cận chính trị ở đây được xem xét dưới góc độ vi mô, là mối tương quan quyền lực, gây ảnh hưởng trong các tổ chức, không theo nghĩa các thiết chế dân chủ hay đảng phái.

+ Cách tiếp cận chính trị xem xét mối tương quan quyền lực với tư cách yếu tố quyết định hành động; chú trọng tới các chủ thể, thách thức, chiến lược và trò chơi quyền lực.

+ Cách tiếp cận này nhìn nhận xung đột là không thể tránh khỏi, thiết yếu đối với sự vận hành của tổ chức, xung đột có thể là tích cực trong chừng mực chúng ta biết kiểm soát xung đột.

+ Cách tiếp cận chính trị xem tổ chức là nơi đối chất các quan điểm, nơi gặp gỡ của các chủ thể với mục tiêu, lợi ích, quan điểm khác nhau, tìm cách gây ảnh hưởng nhau để đạt mục tiêu.

- *Ứng dụng trong quản lý sự thay đổi:*

+ Cuộc sống của tổ chức được xem như một cuộc chơi với nhiều bên tham gia, trong đó mỗi bên đều muốn giành chiến thắng theo dự kiến của mình.

+ Tuy nhiên, cuộc chơi này cần có sự kiểm soát, cần có sự tôn trọng về đạo đức, nói cách khác, phải có “luật chơi” và luật chơi cần được tôn trọng. Chính văn hóa tổ chức hoặc chuẩn mực của tổ chức quyết định hành vi nào là hợp lý trong tổ chức.

+ Cách tiếp cận chính trị mang tính tích hợp cao hơn các cách tiếp cận khác vì nó quan tâm đến chiến lược của các chủ thể trong quá trình thay đổi.

Trên thực tế, trong quản lý sự thay đổi, không có cách tiếp cận nào là tốt nhất. Tùy theo bối cảnh kinh tế, chính trị xã hội, bối cảnh tổ chức nơi diễn ra thay đổi mà chúng ta phân tích thay đổi tập trung vào một khía cạnh nào đó. Nếu thay đổi ở một tổ chức đang phát triển thì cần phân tích, nhìn nhận thay đổi dưới lăng kính văn hóa, nếu tổ chức đang gặp vấn đề thì cần phân tích thay đổi dưới khía cạnh tâm lý. Đồng thời, cũng phải đề cập đến thay đổi dưới các khía cạnh khác nhau để chuẩn đoán chính xác vấn đề cần thay đổi, tìm ra được khâu yếu nhất để tiến hành thay đổi và tập trung nỗ lực, nguồn lực vào khâu yếu đó thay vì phân tán nỗ lực một cách dàn trải.

III. PHẢN KHÁNG ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI

Dù thay đổi được chuẩn bị và truyền đạt tốt đến đâu, sự phản kháng của mọi người đối với thay đổi là không tránh khỏi. Theo ý kiến của các chuyên gia về thay đổi tổ chức, phản kháng đối với thay đổi là một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thất bại (hay thành công nửa vời) của thay đổi trong tổ chức. Vậy phản kháng đối với thay đổi là gì? Làm thế nào để xác định chính xác hiện tượng này để kiểm soát nó, để có thể thay đổi thành công?

1. Khái niệm về phản kháng

Trong thay đổi tổ chức, phản kháng dùng để chỉ sự chối bỏ một thay đổi và thể hiện ở hành vi cản trở thay đổi, gây tổn hại và tạo trở lực đối với thay đổi. Phản kháng của các cá nhân đối với những thay đổi của tổ chức được định nghĩa là “sự thể hiện rõ ràng hoặc ngầm ngấm các phản ứng phòng vệ đối với các ý đồ thay đổi”.

Phản kháng là một hiện tượng vừa mang tính cá nhân vừa mang tính tập thể. Nhiều khi tổ chức có khả năng thay đổi nhưng một số cá nhân có thể lực có

những hành vi thao túng hoặc cản trở hoặc hay tẩy chay sáng kiến thay đổi. Có lúc ban lãnh đạo cơ quan và những người tiếp xúc với cơ sở đã hiểu được sự cần thiết phải thay đổi, nhưng các cán bộ quản lý trung gian đang nắm giữ quyền lực lại cảm thấy bị đe dọa vì mất quyền lực và bị ảnh hưởng về lợi ích lại có khuynh hướng hợp thành lực lượng đối lập gây cản trở rất lớn.

Mặt khác, các cá nhân có thể muốn thay đổi, nhưng tổ chức lại cố định trong một khuôn mẫu hành vi, khó thay đổi, đặc biệt là các tổ chức tập quyền, ít tiếp xúc với khách hàng, công dân. Những người có quan hệ thường xuyên với khách hàng ý thức được rằng nếu không đổi mới, tổ chức không thể nào cung cấp được dịch vụ có sức cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu của khách hàng, công dân. Tuy nhiên, yêu cầu cải thiện xuất phát từ “cơ sở” thường được cơ cấu quyền lực tập trung cấp trên xem như ý kiến chỉ trích, không có cơ sở, phiến diện và thiếu cái nhìn tổng thể. Hậu quả là cơ quan cấp trên có khuynh hướng tự thu mình và vô cảm với những cảnh báo từ cơ sở.

Phản kháng đối với thay đổi là một cơ chế phòng vệ tự nhiên. Phản kháng để tránh phải chịu đựng những vấn đề do thay đổi tạo ra, điều này hết sức tự nhiên, là phản ứng hết sức con người. Đó là một hiện tượng duy lý và hợp lý (không phải là bệnh lý), dựa trên lập luận, tư duy của con người. Cơ chế phản kháng không phải lúc nào cũng rõ ràng, có ý thức (phản kháng ngầm, bằng mặt không bằng lòng, khó chịu, thái độ thiếu cam kết, v.v.)

2. Lý do phản kháng sự thay đổi

- Vì không hiểu:

Mọi người có nhu cầu hiểu sự thay đổi đang diễn ra, vì điều đó sẽ làm cho họ hiểu được ý nghĩa của sự thay đổi. Càng có trình độ học vấn cao bao nhiêu, con người càng muốn hoạt động của mình có ý nghĩa bấy nhiêu. Mọi người có nhu cầu được tôn trọng. Vì vậy, nhà quản lý cần dành thời gian trao đổi và lý giải vì sao lại phải tiến hành thay đổi.

- Vì không đồng ý:

Mọi người có thể không đồng ý với thay đổi vì nhiều lý do :

+ *Về lý do kỹ thuật*, có thể do dự án thay đổi không tốt, không được thiết kế chặt chẽ, không tác động vào đúng vấn đề cần thay đổi. Dù người quản lý có

khả năng giao tiếp hay thuyết phục giỏi đi nữa, thì cũng khó có thể thuyết phục mọi người đi theo và ủng hộ một dự án tồi.

+ *Về lý do tâm lý*, những người tham gia vào thay đổi không hiểu rõ thay đổi, không tin vào tính chính đáng của thay đổi, không đủ năng lực hoặc cảm thấy không đủ năng lực để thực hiện các hoạt động cần làm trong dự án thay đổi đó. Dù mọi người có ý thức được sự đúng đắn và cần thiết phải thay đổi, được tạo động lực để thay đổi nhưng nếu họ không có đủ năng lực để thực hiện thay đổi đó thì họ cũng không thể tiến hành thành công thay đổi.

+ *Về lý do văn hóa*, trong cuộc sống xã hội và tổ chức, văn hóa có một sức mạnh rất to lớn có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự thay đổi. Nếu một dự án được thiết kế hoàn hảo, nhưng dự án đó lại đi ngược lại niềm tin, truyền thống, thói quen của những con người trong dự án đó thì cũng khó được thực hiện thành công.

+ *Về lý do chính trị*, thay đổi tạo ra những người được, người thua, tạo ra điều được mất. Người ta phản kháng lại thay đổi vì lo sợ mất đi quyền lực và lợi ích của mình.

- *Vì không có khả năng đối mặt với thay đổi:*

Dù đã hiểu và đồng ý với thay đổi, nhưng thiếu năng lực để đối mặt với thay đổi thì người ta cũng không thể tiến hành thay đổi. Nhiều khi, người ta phản kháng với thay đổi không phải do thiếu năng lực mà do cảm nhận về gánh nặng cảm xúc khi phải chấp nhận thay đổi. Thay đổi quá nhiều, quá nhanh, quá thường xuyên, vượt quá ngưỡng chịu đựng, vượt quá khả năng thay đổi của họ cũng cũng là những lý do khiến cho nhân viên mệt mỏi, thất vọng, không hào hứng và phản kháng lại thay đổi

- *Vì phản ứng với cách thức tiến hành thay đổi:*

Nhiều khi, nhà quản lý yêu cầu thay đổi nhưng không cung cấp phương tiện cần thiết, không có nguồn lực thực hiện, thời hạn quá ngắn thì thay đổi trở thành “nhiệm vụ bất khả thi”. Như vậy, thay đổi có thể chính đáng, dự án thay đổi có thể được mọi người chấp nhận, nhưng cách thức tiến hành khiến cho những người tham gia vào quá trình thay đổi có cảm giác không được tôn trọng, vì không được lắng nghe, vì có cảm giác bị đối xử như cỗ máy, và chắc chắn, mọi người sẽ có khuynh hướng phản kháng đối với thay đổi.

3. Biểu hiện của sự phản kháng

Các biểu hiện của sự phản kháng đối với thay đổi có thể tập hợp theo một số nhóm hành vi và có các dạng khác nhau: dạng chủ động và thụ động. Người ta có thể có các biểu hiện như lảng tránh, phủ nhận, công khai bày tỏ sự bất đồng, ngầm ngầm bày tỏ sự bất đồng, lãn công, làm việc cầm chừng, thụ động, cam chịu, phục tùng một cách mù quáng, phong tỏa thông tin, v.v..

Tuy nhiên, sự phản kháng đối với thay đổi hiếm khi mang tính trực diện. Ít người thể hiện một cách công khai với lãnh đạo vì sao họ phản đối một thay đổi này hay thay đổi khác. Nhiều khi người ta che giấu sự đối kháng thực sự dưới vẻ ngoài thiện chí hợp tác. Nhà quản lý cần nhận diện rõ thái độ phản kháng của nhân viên và tập trung xử lý những lý do thực thụ khiến cho mọi người phản kháng lại thay đổi.

IV. KỸ NĂNG QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

1. Vai trò của nhà lãnh đạo, quản lý trong quá trình thay đổi

Tỉ lệ thành công của quản lý sự thay đổi, đặc biệt trong khu vực công, được đánh giá là tương đối thấp cho dù các cơ quan cố gắng cải thiện tình hình. Thay đổi thường là mối quan tâm, trở ngại tự nhiên của nhà quản lý. “Dẫn dắt quá trình thay đổi như thế nào?”. “Nhà quản lý có vai trò gì trong quá trình thay đổi?” là những câu hỏi mà nhà quản lý ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức thường bận tâm.

J.D.Duck (1993) cho rằng công việc cơ bản của lãnh đạo là “tạo động lực cho sự thay đổi, tập hợp và tận dụng những lực lượng được giải phóng do sự thay đổi để tổ chức chuẩn bị tốt hơn cho cạnh tranh”.

Trong quá trình quản lý sự thay đổi, nhà quản lý phải thực hiện cùng lúc 3 hoạt động trong tổ chức : 1) quản lý bản thân sự thay đổi; 2) quản lý hoạt động thông thường của tổ chức, đơn vị và 3) quản lý các cá nhân trong quá trình chuyển đổi. Bởi vậy, quản lý thay đổi là công việc phức tạp, khó khăn và nhiều áp lực, đòi hỏi sự nỗ lực lâu dài và liên tục cũng như hành động một cách cẩn trọng và kiên nhẫn của nhà quản lý. Nhà quản lý không thể một mình tiến hành thay đổi mà huy động người khác tiến hành thay đổi. Nhà quản lý vừa là tác nhân thay đổi, vừa là người gìn giữ, duy trì sự ổn định trong tổ chức để tổ chức có thể tiếp tục phát triển.

Trong quản lý sự thay đổi, nhà quản lý có các trò cơ bản sau :

- Tạo ra và chuyển tải tầm nhìn của quá trình thay đổi.
- Huy động sự ủng hộ, tham gia và duy trì sự cam kết và nhiệt tình tham gia của các thành viên trong tổ chức đối với sự thay đổi thông qua thuyết phục, đàm phán và gây ảnh hưởng đối với giá trị và văn hóa.
- Quản lý các cá nhân trong quá trình chuyển đổi.
- Nhận diện và hạn chế những hành vi cản trở sự thay đổi.
- Tổ chức tập hợp, chia sẻ kiến thức về quá trình thay đổi, tiến hành các hoạt động học tập và chuyển giao kiến thức trong đơn vị/ tổ chức.

Như vậy, để đảm nhiệm các vai trò của nhà quản lý trong quá trình quản lý sự thay đổi, nhà quản lý cần phát triển những nhóm kỹ năng cơ bản sau: 1) Kỹ năng quản lý quá trình thay đổi (gồm 7 bước); 2) Kỹ năng huy động nhân viên trong quá trình thay đổi và 3) Kỹ năng quản lý con người trong bối cảnh thay đổi; 4) Kỹ năng quản lý tri thức trong quá trình thay đổi.

2. Kỹ năng quản lý quá trình thay đổi

2.1. Kỹ năng chuẩn đoán vấn đề và xác định nhu cầu thay đổi

Chuẩn đoán không chính xác vấn đề là nguyên nhân lớn dẫn đến thất bại trong thay đổi. Chuẩn đoán chính xác vấn đề nguồn gốc, vấn đề cần thay đổi cho phép xác định được khâu yếu nhất để tiến hành thay đổi, để tập trung nỗ lực, nguồn lực để thay đổi, thay vì lan man, dàn trải sang các yếu tố khác.

Vấn đề là sự chênh lệch giữa tình trạng hiện tại và tình trạng mong muốn. Để xác định được vấn đề, trước hết phải có cái nhìn sáng rõ về hiện tại. Muốn vậy, chúng ta phải có khung tham chiếu, phải đưa ra định nghĩa rõ ràng về tình trạng mong muốn.

Tình trạng mong muốn được xác định dựa trên các định hướng chính trị, dựa trên các triết lý quản lý đối với các cơ hội và thách thức hành chính (một tổ chức được quản lý tốt là một tổ chức như thế nào? Một tổ chức vận hành tốt là tổ chức như thế nào? Tầm nhìn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn? Tầm nhìn hướng tới, kết quả cần đạt của tổ chức và cá nhân?), định hướng phát triển của tổ chức.

Tiếp đó, chúng ta phải đưa ra cách hiểu cụ thể về chênh lệch. Xem xét xem tình trạng hiện tại khác gì so với tình trạng mong muốn. Sau đó, cần xác định nguyên nhân của vấn đề. Đây là khía cạnh thường bị xem nhẹ hay bỏ qua bởi khi phát hiện ra chênh lệch giữa tình trạng hiện tại và tình trạng mong muốn, người ta thường nôn nóng hành động ngay.

Phân tích hiện trạng, so sánh với khung tham chiếu, chúng ta sẽ xác định được hiện trạng của tổ chức. Chênh lệch giữa tình trạng hiện tại và tình trạng mong muốn là vấn đề cần điều chỉnh thông qua thay đổi.

Khi chuẩn đoán vấn đề, cần xem xét từ tổng thể đến cụ thể, cần phân tích các biến số khác nhau tạo ra sự thay đổi tương ứng với 4 cách tiếp cận trong quản lý sự thay đổi: kỹ thuật, văn hóa, tâm lý, chính trị. Việc phân tích nguyên nhân quyết định chiến lược hành động để có các biện pháp tác động vào nguyên nhân để giải quyết nguyên nhân. Ví dụ, nếu nguyên nhân mang tính văn hoá mà tác động vào yếu tố kỹ thuật thì khả năng thất bại là rất cao.

Để xác định vấn đề, bao gồm cả xác định nguyên nhân của vấn đề, có thể áp dụng phương pháp ra quyết định duy lý của Kepner - Tregoe. Đây là phương pháp phân tích vấn đề khá tổng quát. Phương pháp này dựa trên một định đề cho rằng một dự án thay đổi có nhiều cơ hội thành công hơn nếu dự án đó được xây dựng trên cơ sở phân tích một cách hệ thống và chặt chẽ vấn đề cần giải quyết.

Phương pháp ra quyết định duy lý gồm 5 bước :

1. *Xác định vấn đề* : Trả lời câu hỏi:

- Hiện trạng có vấn đề không?
- Có vấn đề ở chỗ nào?
- Hậu quả thực tế ra sao?

2. *Mô tả vấn đề* : Trả lời câu hỏi:

- Vấn đề này là vấn đề gì?
- Vấn đề đó ở đâu? Đó là vấn đề cục bộ hay tổng thể, là vấn đề trong bộ phận nhỏ của tổ chức hay của cả tổ chức? (trả lời câu hỏi này sẽ tránh được việc đưa ra giải pháp tổng thể cho một vấn đề cục bộ);
- Vấn đề đó xảy ra khi nào: tạm thời? lặp đi lặp lại? hệ thống?

- Quy mô vấn đề: vấn đề liên quan đến ai? ai là người chịu tác động bởi vấn đề đó?

3. Lập danh mục nguyên nhân có thể của vấn đề:

Cần tìm kiếm nguyên nhân trên diện rộng, thay vì tìm ngay nguyên nhân có thể xảy ra nhất. Cách hiệu quả nhất là thành lập một nhóm, yêu cầu các thành viên trong nhóm đưa ra tất cả giả thuyết về nguyên nhân của vấn đề,

4. Xác định nguyên nhân thực sự của vấn đề:

Xác định các nguyên nhân có thể là nguyên nhân thực sự của vấn đề nhất. Sử dụng các công cụ thu thập dữ liệu để tiến hành điều tra, nghiên cứu. Không nên vội vàng xác định mối quan hệ nhân quả, bởi các vấn đề hiện nay, đặc biệt là các vấn đề mà nền hành chính đang gặp phải thường là các vấn đề phức tạp, liên quan đến nhiều chủ thể khác nhau, việc xác định mối quan hệ nhân quả không phải là điều dễ dàng.

5. Thử nghiệm để kiểm chứng tính hiệu lực của nguyên nhân:

Thử nghiệm trong phạm vi hẹp về tính hiệu lực của vấn đề đã xác định. Việc thử nghiệm này sẽ giúp hạn chế thiệt hại nếu có sai sót.

2.2. Xác định chủ thể có liên quan

Thông thường, trong thay đổi, có 4 loại chủ thể :

- Chủ thể nhận biết được sự cần thiết của thay đổi: đó là những người ủng hộ sự thay đổi;

- Chủ thể nước đôi: là các chủ thể không biết rõ có nên ủng hộ thay đổi hay không. Họ không hẳn ủng hộ nhưng cũng không phản đối thay đổi;

- Chủ thể vô cảm: hơi giống các chủ thể nước đôi nhưng khác ở chỗ họ không có ý tưởng về sự thay đổi, bản thân họ không biết quan điểm của họ như thế nào đối với thay đổi.

- Chủ thể không muốn thay đổi: đó là những muốn giữ nguyên trạng. Những người này thường là những người phản kháng lại thay đổi.

Việc xác định chủ thể có liên quan từ giai đoạn chuẩn đoán cho phép ước lượng, đánh giá được quy mô khó khăn có thể gặp phải trong thay đổi, lường trước được các lực cản, phản kháng có thể xảy ra đối với thay đổi để có biện

pháp thích hợp kiểm chế những lực cản này. Đồng thời, xác định rõ các loại chủ thể còn cho phép lôi kéo chủ thể « nước đôi », chủ thể « vô cảm » ngã theo hướng ủng hộ thay đổi.

2.3. Xem xét và cân nhắc các giải pháp

Trong giai đoạn này, cần tìm kiếm mối liên hệ giữa nguyên nhân và giải pháp. Nhiều khi, người ta đưa ra giải pháp không dựa trên phân tích vấn đề, phân tích nguyên nhân xảy ra vấn đề. Ngược lại, có khi chúng ta có phân tích vấn đề nhưng giải pháp đưa ra lại không ăn nhập với vấn đề. Để xác định chính xác giải pháp, chúng ta có thể đặt ra những câu hỏi như sau:

- Có thể có nhiều giải pháp cho cùng một vấn đề hay không? Tất cả các giải pháp cho vấn đề đã được xem xét kỹ càng chưa?

- Về khía cạnh kỹ thuật, liệu giải pháp có thể thực hiện được không? Liệu giải pháp có cho phép giải quyết được vấn đề hay không? Có hiệu quả không? Giải pháp ấy có quá tốn kém không? Trong thời hạn nào? Thời hạn ấy có phù hợp không?

- Các giải pháp đưa ra có hệ quả tâm lý như thế nào đối với nhu cầu? Có đi ngược lại nhu cầu, khát vọng của mọi người hay không?

- Khía cạnh văn hoá của các giải pháp đã được xem xét chưa? Thay đổi có đi ngược lại với các giá trị văn hoá trong tổ chức hay không?

- Về khía cạnh chính trị, khả năng phản kháng của những người thua thiệt đã được tính đến chưa? Năng lực của tổ chức, của tác nhân thay đổi chống lại phản kháng với thay đổi đã được xác định và phân tích chưa?

Nhiều khi, trong thay đổi, người ta lựa chọn cách thức, con đường khó khăn nhất để thực hiện mục tiêu. Con đường phù hợp nhất cần cho phép giải quyết cả bốn loại vấn đề theo bốn cách tiếp cận nêu trên. Nhiều khi, giải pháp phù hợp có vẻ không hoàn hảo nhưng cho phép giảm bớt những vấn đề đặt ra trên các phương diện văn hoá, chính trị, tâm lý.

2.4. Lập kế hoạch thay đổi

Cần nhìn nhận thay đổi như một dự án phải quản lý. Phải xây dựng một cơ cấu lâm thời, một “ban quản lý dự án” để quản lý sự thay đổi. Đây sẽ là nhóm khởi xướng thay đổi, cùng với nhà quản lý để quản lý thay đổi. Việc quản

lý theo mô hình dự án cũng khiến cho thay đổi được quản lý một cách có trọng điểm, được đầu tư thời gian, sức lực và nguồn lực một cách thỏa đáng. Đồng thời, sự tách bạch khỏi hoạt động thông thường của cơ quan, đơn vị cho phép hiểu rõ hơn tiến trình thực hiện của dự án thay đổi.

Quản lý theo mô hình dự án đòi hỏi phải thực hiện đầy đủ các hoạt động thông thường của quản lý dự án như: Xây dựng kế hoạch hoạt động; tổ chức thực hiện hoạt động; đánh giá tiến độ; quản lý quá trình thực hiện kế hoạch; trao trách nhiệm; theo dõi, giám sát; kiểm tra.

Trong giai đoạn này, sau khi đã phân tích các giải pháp, chúng ta tiến hành lựa chọn giải pháp, tính toán các rủi ro bởi trên thực tế, mỗi thay đổi đều hàm chứa các rủi ro. Khi phân tích rủi ro, chúng ta cũng cần phân tích dưới 4 khía cạnh theo 4 cách tiếp cận kỹ thuật, tâm lý, văn hoá, chính trị.

Sau khi phân tích, lựa chọn giải pháp, chúng ta lựa chọn chiến lược quản lý sự thay đổi, coi thay đổi như một dự án cần quản lý.

2.5. Tổ chức thực hiện kế hoạch thay đổi

Giai đoạn này là giai đoạn tiến hành thay đổi theo đúng nghĩa. Trong giai đoạn này, nhà quản lý cần vận dụng hai kỹ năng cơ bản: kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng theo dõi và kiểm tra.

Người quản lý cần có kỹ năng lãnh đạo để phân công công việc một cách phù hợp, thực thi quyền lãnh đạo trên cơ sở hiểu rõ các điều kiện kinh tế - kỹ thuật, văn hoá, chính trị, tâm lý của thay đổi. Đồng thời, cần có sự mềm dẻo, giải quyết và thích ứng với những vấn đề nảy sinh trong quá trình thay đổi.

Theo dõi quá trình vận động của tiến trình thay đổi và báo cáo và kiểm tra là công việc quan trọng trong thực hiện kế hoạch thay đổi. Nó cho phép biết được tiến trình thay đổi diễn ra như thế nào để có biện pháp điều chỉnh thay đổi khi cần thiết. Trên thực tế, trong quá trình thay đổi, có thể có nhiều nhân tố mới nảy sinh: lực lượng phản kháng có thể thay đổi, bản thân vấn đề có thể thay đổi, vì vậy cần theo dõi, có điều chỉnh để thích ứng với những nhân tố mới nảy sinh đó.

2.6. Đánh giá thay đổi

Trong quá trình thay đổi, nhà quản lý phải thường xuyên đánh giá tiến độ thực hiện và kết quả thực hiện công việc. Để có thể đánh giá, cần xác định trước các tiêu chí đánh giá và các chỉ số đánh giá.

Đánh giá cần được tiến hành theo từng giai đoạn và đánh giá cuối kỳ. Đánh giá giữa kỳ nhằm xem xét kết quả giữa kỳ đạt được, tính thích đáng của các phương tiện sử dụng để tiến hành thay đổi, đánh giá tính thích đáng của mục tiêu thay đổi để xác định các vấn đề cần điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn.

Đánh giá cũng nhằm xem xét các sai sót đã mắc phải, đánh giá chặng đường còn lại phải vượt qua. Trong trường hợp không đạt được mục tiêu, cần phải xem xét lý do (cũng phân tích lý do trên 4 khía cạnh-nêu trên). Có thể các yếu tố kỹ thuật rất tốt nhưng gặp phải sự phản kháng không lường trước, hoặc có thể chúng ta đã đánh giá quá thấp sức mạnh của sự phản kháng về mặt văn hoá, hay chúng ta đã đánh giá quá cao năng lực của mình, v.v.

2.7. Thí điểm thay đổi

Trong quản lý sự thay đổi, thí điểm thay đổi cho phép thử nghiệm thay đổi, đúc rút kinh nghiệm trước khi nhân rộng, đồng thời hạn chế thiệt hại trên diện rộng. Vì vậy, cần tiến hành thí điểm thay đổi trước khi chính thức thực hiện thay đổi, đặc biệt đối với các thay đổi lớn.

3. Kỹ năng huy động nhân viên trong quá trình thay đổi

Nhà quản lý là người đưa ra ý tưởng về sự thay đổi và cấp dưới là người thực hiện và triển khai thay đổi. Như vậy, cấp dưới đóng vai trò đặc biệt quan trọng, vì họ quyết định ý tưởng thay đổi có được hiện thực hóa hay không. Thay đổi là công việc khó khăn, đòi hỏi phải nỗ lực từng ngày, bền bỉ. Người ta không thể duy trì nỗ lực hàng ngày nếu như không hào hứng, không tin tưởng, không cam kết đối với thay đổi.

Như vậy, huy động nhân viên là công cụ quan trọng để có được sự cam kết của nhân viên trong quá trình thay đổi. Để huy động nhân viên, nhà quản lý phải làm được những việc sau :

- *Tạo ra ý nghĩa cho thay đổi:*

Để huy động sự tham gia của mọi người, trước hết cần có dự án thay đổi có ý nghĩa, có nghĩa là dự án được thiết kế chặt chẽ, tác động vào đúng vấn đề

cần thay đổi. Dù chúng ta có khả năng thuyết phục giỏi đi nữa, thì cũng khó có thể thuyết phục mọi người đi theo một dự án tồi;

Tạo ra ý nghĩa cho thay đổi có nghĩa là truyền đạt một cách thông minh về dự án thay đổi, chia sẻ mục tiêu thay đổi, làm cho mọi người hiểu, chấp nhận và đồng tình với mục tiêu. Đó còn là chỉ ra tầm quan trọng của dự án thay đổi, trình bày về thay đổi với những thách thức đặt ra và lợi ích của những người liên quan. Nhìn chung, các nhà quản lý thường chỉ chú ý nêu ra tầm quan trọng của thay đổi với tổ chức, đối với khách hàng, công dân, nhưng thường quên truyền đạt cho người phải trải qua thay đổi thấy được lợi ích của thay đổi đối với họ.

Để làm cho mọi người nhiệt tình với thay đổi, cần đưa ra những thách thức có tính khích lệ đối với họ. Nhà quản lý cần nhạy cảm để tìm được đòn bẩy có khả năng kích thích và tạo động lực cho nhân viên. Người quản lý thay đổi thành công là người khiến cho nhân viên coi dự án thay đổi là dự án của họ. Điều này chỉ đạt được khi người ta có thể đóng góp một phần vào dự án đó. Trong điều kiện có thể, cần huy động mọi người tham gia thiết kế thay đổi, tham gia vào việc xác định mục tiêu thay đổi, cái đích cần đạt tới và phương tiện thực hiện thay đổi.

- Tạo thuận lợi cho sự tham gia của mọi người:

Thay đổi thường gây ra cảm giác không thoải mái, bất an, thua thiệt, bởi vậy ít khi người ta tự nguyện thay đổi. Nếu nhà quản lý không thể hiện sự tôn trọng quan tâm đến những người tham gia vào quá trình thay đổi, không tính đến, không bù đắp những thiệt thòi (về nhiều phương diện: uy tín, quyền lực, vật chất, sự thoải mái trong công việc, v.v.) mà họ phải chịu, thì cũng khó có được sự cam kết tham gia của họ.

Để mọi người có thể tự nguyện và cam kết tham gia vào quá trình thay đổi, trước hết, cần xác định các đối tượng chịu tác động của thay đổi và hiểu những “chịu đựng” của họ và có những tác động phù hợp.

Nhà quản lý cần lắng nghe để hiểu những cảm xúc, lo lắng của nhân viên và thừa nhận nỗi lo lắng này. Tuy nhiên, cần phân biệt lo lắng có cơ sở và lo lắng không có cơ sở. Đối với lo lắng không có cơ sở, cần trấn an người trong cuộc. Cần xử trí đối với những lo lắng có cơ sở. Nếu có thể, điều chỉnh kế hoạch

thay đổi để giảm bớt lo lắng có cơ sở, đồng thời trong điều kiện có thể, bù đắp thiệt thòi mà mọi người phải chịu do tác động tiêu cực của thay đổi. Nếu không thể bù đắp được thì ít nhất cũng phải thừa nhận những thiệt thòi đó. Nhà quản lý hết sức tránh thái độ “xoa dịu”, làm như không có vấn đề gì, vì điều đó có thể khiến cho người chịu tác động của thay đổi cảm thấy bị tổn thương, bị lừa dối.

- Truyền đạt thông tin và giao tiếp trong suốt quá trình thay đổi:

Nếu có dự án thay đổi tốt nhưng không truyền đạt đến cho mọi người để mọi người hiểu, không thuyết phục được mọi người về tính chính đáng của dự án thay đổi đó thì cũng khó có được sự đồng tình và cam kết của mọi người đối với thay đổi.

Thông thường, người ta làm tốt công tác truyền đạt thông tin và giao tiếp khi bắt đầu tiến trình thay đổi, nhưng khi mọi việc đã vào guồng thì không tiếp tục quan tâm đến truyền đạt thông tin và giao tiếp nữa. Muốn huy động và duy trì sự huy động đối với mọi người, cần thường xuyên cung cấp thông tin về tiến độ của dự án thay đổi, về những điều chỉnh, chậm trễ, những biến cố xảy ra trong quá trình thực hiện thay đổi.

Việc cung cấp thông tin thường xuyên, chính xác cho phép phân tích một cách khách quan tác động của thay đổi cũng như những bất an mà thay đổi có thể tạo ra để có biện pháp ứng phó phù hợp.

- Thừa nhận sự đóng góp của các cá nhân trong quá trình thay đổi

Thừa nhận đóng góp của các cá nhân là điều đặc biệt quan trọng trong quá trình thay đổi. Nhà quản lý cần biết ghi nhận nỗ lực và đóng góp tích cực của mọi người, hỗ trợ và khuyến khích sáng kiến tạo thuận lợi cho quá trình thay đổi, chỉ ra khó khăn mà họ gặp phải, đồng thời hỗ trợ các cá nhân tháo gỡ, vượt qua khó khăn, thích ứng với thay đổi.

4. Kỹ năng quản lý con người trong bối cảnh thay đổi

Quản lý con người trong bối cảnh thay đổi thực chất là làm cho cá nhân thích ứng với quá trình thay đổi. Để cá nhân trải qua thành công quá trình chuyển đổi từ trạng thái này sang trạng thái khác của tổ chức, không rơi vào trạng thái bất mãn, chán nản, không thể hô hào chung chung, hay yêu cầu mọi người vì hi sinh một chiều vì mục tiêu hay các giá trị cao đẹp của tổ chức mà nhà quản lý cần xây dựng kế hoạch quản lý thay đổi chú trọng tới sự thích ứng

của cá nhân; quản lý sự phản kháng đối với thay đổi và xây dựng chiến lược đáp ứng nhu cầu của cá nhân trong quá trình thay đổi:

- Kế hoạch quản lý sự thay đổi chú trọng tới sự thích ứng của các cá nhân:

Kế hoạch quản lý sự thay đổi có sự thích ứng với các cá nhân cần phải tính đến tác động của thay đổi đối với cá nhân, dự kiến những cảm xúc mà họ sẽ trải qua, những lo ngại của họ và xây dựng kế hoạch thích ứng đối với các cá nhân.

Một điều hết sức quan trọng nữa là cần cho mọi người thời gian để làm chủ quá trình thay đổi, vượt qua được những hiệu ứng của thay đổi, đó cũng là thời gian để mọi người có thể “tiêu hóa” được hết những thiệt thòi mà họ phải chịu và cần thời gian để họ nhận ra được những lợi ích của thay đổi.

- Quản lý phản kháng đối với sự thay đổi:

Nhà quản lý cần sẵn sàng chuẩn bị tinh thần để đón nhận sự phản kháng (thay vì e sợ), thậm chí có thể tận dụng sự phản kháng để cải thiện quá trình thay đổi.

Cần tìm hiểu những vấn đề mà các cá nhân phải chịu đựng trong thay đổi để có biện pháp xử lý hoặc giảm nhẹ sự chịu đựng đó. Tránh làm như là không có những tác động tiêu cực, vì làm như vậy mọi người không những phải chịu đựng sự thay đổi mà còn phải chịu đựng cảm giác nhà quản lý không tôn trọng họ.

Nhà quản lý phải tìm cách hiểu và giải mã được biểu hiện của phản kháng để dẫn dắt thay đổi thành công. Cần tạo cơ hội cho mọi người biểu đạt cảm xúc thật của mình, vì mọi người càng biểu đạt cảm xúc bao nhiêu thì càng dễ tìm ra phương tiện giải quyết vấn đề bấy nhiêu. Các tổ chức thường có khuynh hướng ngăn chặn việc biểu lộ sự bức tức, phản ứng với thay đổi. Sự ngăn chặn này không những không làm giảm đi sự phản kháng với thay đổi, ngược lại càng cản trở mọi người bộc lộ cảm xúc bao nhiêu thì sự phản kháng càng lớn bấy nhiêu.

Sự phản kháng có thể được giảm thiểu thông qua các hoạt động thông tin và giao tiếp giúp cho nhân viên hiểu được lô - gích của sự thay đổi. Khi nhân viên được giải thích nhu cầu của sự thay đổi, điều gì sẽ xảy ra và nó sẽ ảnh hưởng tới mỗi người như thế nào, sự phản kháng sẽ giảm.

Đồng thời cần huy động sự tham gia và cam kết, bởi người ta thường ít có khuynh hướng phản kháng lại những thay đổi mà người ta tham gia. Mặt khác, cần tạo thuận lợi và hỗ trợ nhân viên trong quá trình thay đổi, tiến hành các hoạt động đàm phán và thỏa thuận; cưỡng chế công khai hoặc cưỡng chế ngầm khi cần thiết.

- *Thực hiện các chiến lược đáp ứng nhu cầu của cá nhân trong sự thay đổi:*

Trong quá trình thay đổi, các cá nhân có thể xuất hiện nhiều nhu cầu khác nhau: nhu cầu muốn biết ý nghĩa của sự thay đổi; nhu cầu nâng cao năng lực để đáp ứng yêu cầu của thay đổi, nhu cầu đóng góp vào quá trình thay đổi, nhu cầu được đóng góp vào sự thay đổi, nhu cầu bù đắp thiệt thòi, v.v. Nhà quản lý cần có các chiến lược phù hợp để đáp ứng tối đa các nhu cầu chính đáng đó.

+ *Đáp ứng nhu cầu về ý nghĩa của sự thay đổi:*

Nhu cầu về ý nghĩa của thay đổi có nghĩa là mong muốn hiểu điều gì đang xảy đến và điều đó có thực sự có ý nghĩa hay không. Điều này đòi hỏi các thay đổi đưa ra phải được tính toán trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức, thay đổi đó phải thực sự có ý nghĩa, không phải “thay đổi tùy hứng” hay thay đổi phục vụ những toan tính cá nhân của người lãnh đạo.

Đồng thời, thay vì “bung bít” thông tin, hay chỉ tiết lộ thông tin vào phút chót, nhà quản lý cần thực hiện tiến trình cung cấp thông tin trên nhiều khía cạnh: về mục tiêu của thay đổi, về nội dung thay đổi, về tiến trình thực hiện, về những “hi sinh”, thiệt thòi mà các cá nhân phải chịu và về tầm quan trọng của sự tán thành, cam kết của họ đối với thay đổi.

+ *Đáp ứng nhu cầu nâng cao năng lực:*

Trong quá trình thay đổi, đội ngũ tham gia vào thay đổi không hiểu rõ thay đổi, không đủ năng lực hoặc cảm thấy không đủ năng lực để thực hiện các hoạt động cần làm trong dự án thay đổi đó. Việc đào tạo, phát triển năng lực cho đội ngũ tham gia vào thay đổi cũng là một yếu tố cực kỳ quan trọng. Dù mọi người có ý thức được sự đúng đắn và cần thiết phải thay đổi, được tạo động lực để thay đổi nhưng nếu họ không có đủ năng lực để thực hiện thay đổi đó thì họ cũng không thể tiến hành thành công thay đổi. Một số nhà nghiên cứu chỉ ra rằng việc hướng dẫn một cách có phương pháp đối với những người tiếp nhận

chuyển đổi có thể làm gia tăng đáng kể cơ hội thành công và nên có các cơ cấu và cơ chế quản lý đặc biệt để dẫn dắt thay đổi, cả ở cấp cao trong tổ chức cũng như trong quá trình thực hiện hoạt động tại cơ sở.

Để đáp ứng nhu cầu về năng lực, trước hết, nhà quản lý cần xác định các nhóm mục tiêu mà thay đổi hướng tới, xác định những thiếu hụt về năng lực của họ, nói cách khác, xác định chênh lệch giữa năng lực hiện có và năng lực cần có của họ. Tiếp đó, cần xây dựng kế hoạch phát triển năng lực cho họ. Các hoạt động nâng cao năng lực có thể được thực hiện dưới các hình thức khác nhau: các chương trình đào tạo truyền thống, đào tạo trong công việc, kèm cặp, giúp đỡ, tự học, v.v.

Ngay cả đối với những người thực sự không có khả năng tiếp thu năng lực mới, nhà quản lý cũng cần phải hiểu và thông cảm với họ (thay vì chê trách, coi thường, hạ thấp họ), nhìn nhận họ như những người phải “hi sinh” cho quá trình thay đổi để có những hình thức hỗ trợ, bố trí công việc phù hợp với họ.

Nâng cao năng lực, mặc dù là khâu then chốt trong mọi quá trình thay đổi lại là tiến trình thường bị xem nhẹ, hoặc được tiến hành một cách qua loa, vội vàng. Thực tế, tiến trình này đòi hỏi phải có thời gian, phải tạo điều kiện cần thiết để người học có thể học những năng lực mới, áp dụng những điều đã học để có thể làm chủ kỹ năng trong hành động.

+ Đáp ứng nhu cầu đóng góp vào thay đổi của các cá nhân:

Trong quá trình thay đổi, các cá nhân có mong muốn chính đáng là được tham gia vào quá trình thay đổi. Để đáp ứng nhu cầu này, nhà quản lý cần cho phép nhân viên tham gia xác định phương thức hành động, trao trách nhiệm và quyền hạn cho họ để họ tiến hành những khía cạnh, những hoạt động khác nhau trong thay đổi.

Hết sức tránh huy động sự đóng góp của nhân viên một cách hình thức, chiếu lệ, lấy ý kiến nhân viên nhưng không coi trọng, không tính đến những ý kiến đó bởi điều này là căn nguyên tạo ra sự thất vọng, bất mãn và thiếu cam kết trong nhân viên.

+ Đáp ứng chênh lệch về văn hóa:

Giá trị văn hóa trong cuộc sống xã hội và tổ chức có một sức mạnh rất to lớn có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự thay đổi. Nếu một dự án được thiết

kế hoàn hảo, nhưng đi ngược lại giá trị, niềm tin, truyền thống, thói quen của những con người trong dự án đó thì cũng khó được thực hiện thành công.

Trong quá trình quản lý sự thay đổi, sự chênh lệch về giá trị là khó bù đắp nhất, đòi hỏi phải có những biện pháp lâu dài, đồng thời phải thích ứng hệ thống thường, phạt trong cơ quan, đơn vị với các giá trị mới.

Chênh lệch về niềm tin, truyền thống, thói quen, lề lối làm việc, v.v. có thể được bù đắp thông qua quá trình đào tạo, học tập từ những kinh nghiệm tốt đẹp đã thực hiện được trong thực tế.

+ Bù đắp thiệt thòi mà người chịu tác động của thay đổi phải chịu

Thay đổi thường dẫn đến các cá nhân phải chịu thiệt thòi. Thiệt thòi ở đây có thể hiểu theo nghĩa rộng, nó bao gồm: uy tín, quyền lực, quyền lợi vật chất, sự thoải mái trong công việc, v.v. Cách tốt nhất để giảm thiểu thiệt thòi là tìm ra chiến lược hai bên cùng thắng. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng tìm được chiến lược hai bên cùng thắng. Trong trường hợp đó, cần có chiến lược bù đắp thiệt thòi bằng những lợi ích khác.

5. Kỹ năng quản lý tri thức trong quá trình thay đổi

Trong quá trình thay đổi, các tổ chức cần phải điều chỉnh phương thức, cơ cấu và quy trình vận hành của mình để cung cấp dịch vụ công ngày càng tốt hơn. Để không ngừng thay đổi, cải thiện liên tục chất lượng dịch vụ cung cấp cho công dân đòi hỏi các nhà quản lý phải chú trọng tới việc học tập mà các thành viên trong tổ chức đã thực hiện, đo lường và đánh giá thường xuyên những hiệu ứng và tác động của thay đổi thành công cụ thích ứng với dịch vụ cung cấp. Nói cách khác, nhà quản lý phải có khả năng quản lý tri thức trong quá trình thay đổi. Bản chất của Quản lý tri thức là “Khả năng hiểu sự vận động của tri thức, xác định các tri thức và năng lực mới mà các thành viên trong tổ chức cần có để đối mặt với quá trình vận động ấy, đồng thời phát triển và đảm bảo sự chuyển giao các tri thức và năng lực đó”¹.

Trong quản lý tri thức, nhà quản lý phải thực hiện các công việc cụ thể sau:

- Tổ chức tập hợp, tích lũy và chia sẻ kiến thức:

¹ Khung năng lực của cán bộ quản lý, ENAP, 2005

Theo Gilbert Patrick (2008), để tổ chức tập hợp, tích lũy và chia sẻ kiến thức, nhà quản lý có thể tiến hành theo các giai đoạn như sau:

+ Giai đoạn 1 (cấp độ cá nhân): Xác định những người có kinh nghiệm cụ thể

Lựa chọn những người có kinh nghiệm cụ thể trong quá trình thay đổi. Đó là những người biết “thay đổi và chỉ đạo thực hiện thay đổi” nhưng họ đã không có cơ hội để truyền đạt lại kinh nghiệm này.

+ Giai đoạn 2 (cấp độ cá nhân): Tạo thuận lợi cho bày tỏ ý kiến, lắng nghe các nhân chứng.

Tổ chức các cuộc tiếp xúc cá nhân, ở đó những người có kinh nghiệm thay đổi sẽ trình bày về kinh nghiệm mà họ đã trải qua, đưa ra các lập luận chứng minh cho hành động của họ. Các cuộc phỏng vấn được cấu trúc xung quanh ba lĩnh vực: (1) Thể thức hóa các nội dung của kinh nghiệm; (2) giải thích cách tiến hành (“làm thế nào”); (3) tự phân tích các cơ sở ngầm của việc “làm thế nào”.

+ Giai đoạn 3 (cấp độ tập thể): đối chất và thảo luận

Trong các nhóm phân tích thực tiễn, mỗi nhóm ngồi làm việc với nhau dưới sự điều hành của hai nhà nghiên cứu - can thiệp (một người điều hành nhóm và một người quan sát), các thành viên trong nhóm đối chất trực tiếp với nhau về những gì họ đã học được và cùng thảo luận về điều đó để có rút ra một hàm lượng tri thức tập thể, điều này có thể khiến họ từ bỏ một số phân tích và một số mô hình hành vi đã không còn phù hợp nữa. Tóm lại, đó là quá trình từ bỏ xuất phát từ các tình huống xảy ra, thuật lại và trao đổi với đồng nghiệp, để sau khi thảo luận, điều chỉnh và đưa ra hành động và giải pháp đối với các vấn đề gặp phải.

+ Giai đoạn 4 (cấp độ tổ chức): tích lũy, văn bản hóa và cung cấp các kiến thức đã có được.

Xây dựng bản báo cáo tập hợp các hoạt động giảng dạy thử nghiệm về những thay đổi trong tổ chức. Sau khi được ban điều hành thẩm định, trên cơ sở báo cáo, người ta soạn thảo một chương trình hành động (thông tin, giao tiếp, đào tạo) dành cho nhóm lãnh đạo, tương lai, sẽ lãnh đạo quá trình tổ chức lại. Khung kiến thức chung đã được xây dựng trong giai đoạn trước như vậy sẽ được văn bản hóa và bắt đầu trở thành “tri thức của tổ chức”.

- *Tổ chức các hoạt động học tập trong tổ chức:*

Tổ chức chỉ có thể học khi các cá nhân trong tổ chức học tập. Một trong những cách thức tốt nhất để thúc đẩy học tập cá nhân là xây dựng văn hóa khuyến khích học tập. Học tập là công việc đòi hỏi thời gian để suy nghĩ và phân tích. Việc học tập có nguy cơ bị cản trở khi mọi người phải chạy theo những vấn đề cấp bách, hàng ngày. Nhà quản lý cần phải khuyến khích, động viên, tạo điều kiện cho các cá nhân học tập, đồng thời tổ chức các hoạt động học tập cho nhân viên trên cơ sở chương trình hành động đã được xây dựng.

Các hoạt động học tập có thể dưới nhiều hình thức khác nhau: các khóa đào tạo, tự học, trao đổi thông tin, hướng dẫn, kèm cặp giúp đỡ, nhóm đồng phát triển, v.v.

- Tổ chức các hoạt động chuyển giao trong đơn vị, cơ quan:

Một số tổ chức rất thành công trong việc phát minh ra tri thức mới, nhưng không có khả năng áp dụng chúng một cách thành công. Đây là trường hợp không hiếm gặp của nhiều dự án thí điểm các phương thức làm việc mới, kết quả của dự án được tập hợp, văn bản hóa nhưng không được triển khai trên diện rộng. Vì vậy, việc tổ chức các hoạt động chuyển giao trong đơn vị, cơ quan có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong quản lý tri thức.

Chuyển giao tri thức được thực hiện khi kiến thức, kỹ năng lĩnh hội từ một địa điểm này, vào một thời điểm này được sử dụng vào một nơi khác, trong một thời điểm khác. Tri thức mới chỉ thực sự có giá trị nếu được sử dụng. Không có sử dụng thì không có chuyển giao. Việc chuyển giao tri thức chỉ có thể được thực hiện khi: 1) những tri thức đó có liên quan trực tiếp đến công việc; 2) người lao động được khuyến khích chuyển giao các tri thức đó vào công việc; và 3) được tổ chức đãi ngộ vì đã sử dụng các tri thức, kỹ năng mới. Nhà quản lý phải đảm bảo 3 điều kiện cần thiết nêu trên, tạo điều kiện cho quá trình chuyển giao tri thức thực sự diễn ra trong tổ chức.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Câu hỏi

Học viên chia thành các nhóm, mỗi nhóm chọn và thảo luận một trong các câu hỏi sau:

a) Những thách thức đặt ra đối với các nhà quản lý của các cơ quan hành chính nhà nước Việt Nam trong quá trình quản lý sự thay đổi?

b) Trong bối cảnh khu vực công Việt Nam hiện nay, nhà lãnh đạo, quản lý cần có năng lực gì để có thể vượt qua thách thức, quản lý hiệu quả quá trình

thay đổi (đề nghị phân biệt cấp độ năng lực của nhà quản lý cao cấp, trung cấp và các nhà quản lý trực tiếp)?

c) Tại sao trong quá trình quản lý thay đổi của cơ quan, đơn vị, người ta lại phải quan tâm đến quản lý các cá nhân?

d) “Phản kháng trước sự thay đổi là điều bình thường”, anh/chị có đồng ý với quan điểm này không? Vì sao? Hãy chia sẻ thực tế của cơ quan, đơn vị mình trong việc quản lý sự phản kháng trước sự thay đổi?

đ) Tại sao phải quản lý con người trong bối cảnh thay đổi?

e) Vai trò của giao tiếp trong quản lý sự thay đổi? Thế nào là một chiến lược giao tiếp thực sự hiệu quả trong quản lý thay đổi trong bối cảnh khu vực công Việt Nam hiện nay ?

g) Anh/chị hiểu thế nào về quản lý tri thức trong quá trình thay đổi? Công tác quản lý tri thức trong quá trình thay đổi của cơ quan, đơn vị anh/chị được thực hiện như thế nào? Cần làm gì để cải thiện tình hình?

2. Bài tập làm tại nhà

Hãy sử dụng các mô hình lý thuyết nêu trên để phân tích một thay đổi mà anh/chị đã hoặc đang trải qua trong cơ quan, đơn vị và đề xuất các biện pháp để tiến hành thay đổi thành công.

Đề nghị phân tích trên cơ sở 4 cách tiếp cận: Duy lý, tâm lý, văn hóa và chính trị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cần đọc

a) David A. Whetten và Kim S. Cameron: Developing management skills. Prentice Hall, 2011.

b) Nguyễn Hữu Lam: Hành vi tổ chức. NXB Thống kê, 2007.

c) John Maxwell: Quản lý sự thay đổi. NXB Trẻ, 2009.

d) Học viện Hành chính: Quản lý sự thay đổi (tài liệu Dự án DANIDA).

2. Tài liệu khác

a) Maillat, Léandre: Psychologie et organisations. Etudes vivantes, 1995.

b) Robbins, Stephen: Essentials of Organizational Behavior. Prentice Hall, 2002.

Phần III

ĐI THỰC TẾ VÀ VIẾT ĐỀ ÁN CUỐI KHÓA

Mục 1

ĐI THỰC TẾ

1. Mục đích

a) Quan sát và trao đổi kinh nghiệm công tác thông qua đi thực tế tại một đơn vị cụ thể.

b) Giúp kết nối giữa lý thuyết với thực hành.

2. Yêu cầu

a) Giảng viên xây dựng bảng quan sát để học viên ghi nhận trong quá trình đi thực tế.

b) Học viên chuẩn bị trước câu hỏi hoặc vấn đề cần làm rõ trong quá trình đi thực tế.

c) Cơ sở đào tạo, bồi dưỡng bố trí tổ chức và sắp xếp đi thực tế cho học viên.

d) Cơ quan, đơn vị học viên đến thực tế chuẩn bị báo cáo kinh nghiệm và tạo điều kiện để học viên trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn.

Mục 2

VIẾT ĐỀ ÁN CUỐI KHÓA

1. Mục đích

a) Thu hoạch kiến thức và kỹ năng thu nhận được từ chương trình bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch của công chức ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương.

b) Đánh giá mức độ kết quả học tập của học viên đạt được qua Chương trình.

c) Đánh giá khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng thu nhận được vào thực tiễn tại vị trí công tác của công chức ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương.

2. Yêu cầu

a) Cuối khóa học, mỗi học viên viết một đề án trong hoạt động hành chính nhà nước gắn với công việc mà mình đang đảm nhận, trong đó nêu kiến thức và kỹ năng thu nhận được, phân tích công việc hiện nay và đề xuất vận dụng vào công việc.

b) Các yêu cầu và hướng dẫn cụ thể sẽ được cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thông báo cho học viên khi bắt đầu khóa học.

c) Đúng yêu cầu của một đề án.

d) Độ dài không quá 30 trang A4 (không kể trang bìa, phần tài liệu tham khảo và phụ lục), sử dụng phông chữ Times New Roman, cỡ chữ 14, cách dòng 1,5.

đ) Văn phong/cách viết: Có phân tích và đánh giá, ý kiến nêu ra cần có số liệu minh chứng rõ ràng.

3. Đánh giá

a) Chấm điểm theo thang điểm 10. Học viên nào không đạt được điểm 5 trở lên thì viết lại đề án. Sau khi viết và bảo vệ lại, nếu không đạt được điểm 5 trở lên thì học viên không được cấp Chứng chỉ.

b) Xếp loại:

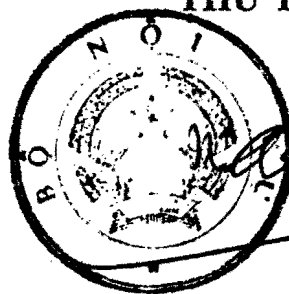
- Giỏi: 9 - 10 điểm;

- Khá: 7 - 8 điểm;

- Trung bình: 5 - 6 điểm;

- Không đạt: Dưới điểm 5.

KT. BỘ TRƯỞNG
THỨ TRƯỞNG



Nguyễn Tiến Dĩnh