



HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH

GIÁO TRÌNH

ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH
KHOA VĂN BẢN VÀ CÔNG NGHỆ HÀNH CHÍNH

Giáo trình
ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ
HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC
(Giáo trình đào tạo Trung cấp Hành chính)

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
HÀ NỘI - 2010

Biên soạn:

GS. TSKH. Nguyễn Văn Thâm

ThS. Nguyễn Thị La

ThS. Phạm Thị Hương

MỤC LỤC

Lời nói đầu	5
Chương I: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CÔNG SỞ HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC.....	9
I. Khái niệm và đặc điểm cơ bản của công sở hành chính Nhà nước	9
1. Khái niệm công sở hành chính nhà nước.....	9
2. Đặc điểm của công sở.....	10
3. Nhiệm vụ của công sở	11
II. Các nguyên tắc điều hành hoạt động công sở.....	12
1. Nguyên tắc tuân thủ pháp luật	12
2. Nguyên tắc công khai	13
3. Nguyên tắc liên tục.....	14
4. Nguyên tắc về sự phân định rõ ràng về nhiệm vụ và quyền hạn của từng thành viên	14
5. Nguyên tắc dân chủ trong điều hành.....	14
6. Nguyên tắc về mệnh lệnh điều hành	15
7. Nguyên tắc về thủ tục điều hành.....	17

Chương II: NHỮNG KỸ NĂNG CƠ BẢN TRONG ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ.....	19
I. Thiết kế công việc	19
1. Khái niệm.....	19
2. Kỹ năng thiết kế công việc	19
II. Phân tích công việc.....	22
1. Khái niệm.....	22
2. Vai trò của phân tích công việc trong điều hành	22
3. Kỹ năng phân tích công việc	23
III. Phân công công việc.....	24
1. Cơ sở của phân công công việc.....	24
2. Nguyên tắc phân công công việc	24
IV. Xây dựng và áp dụng quy chế làm việc	24
1. Khái niệm.....	24
2. Vai trò của quy chế trong điều hành hoạt động công sở.....	25
3. Kỹ năng xây dựng quy chế	26
V. Xây dựng kế hoạch.....	28
1. Khái niệm.....	28

2. Vai trò của lập kế hoạch trong điều hành công sở	30
3. Kỹ năng xây dựng kế hoạch.....	32
VI. Tổ chức và điều hành các cuộc họp	35
1. Khái niệm.....	35
2. Mục tiêu của các cuộc họp	36
3. Kỹ năng tổ chức, điều hành họp.....	36
VII. Kiểm tra hoạt động công sở	42
1. Khái niệm.....	42
2. Vai trò của kiểm tra trong điều hành công sở.....	44
3. Các nguyên tắc và yêu cầu của công tác kiểm tra.....	44
4. Quy trình kiểm tra	47
VIII. Cung cấp điều kiện vật chất cho thực thi	47
1. Xây dựng môi trường thuận lợi cho thực thi.....	47
2. Điều kiện làm việc.....	48
3. Bố trí nơi làm việc một cách khoa học	50
Câu hỏi ôn tập	52
Tài liệu tham khảo	54

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình “Điều hành công sở hành chính nhà nước” dành cho hệ đào tạo Trung cấp hành chính. Tập thể tác giả đã cố gắng trình bày một cách hệ thống kiến thức cơ bản về công sở hành chính nhà nước, những kỹ thuật điều hành hoạt động của công sở và quản trị công sở nhằm bảo đảm công sở hoạt động có hiệu quả như thiết kế công việc, phân tích công việc, xây dựng và áp dụng quy chế làm việc, xây dựng kế hoạch, tổ chức và điều hành các cuộc họp, kiểm tra hoạt động của công sở, cung cấp điều kiện vật chất cho thực thi công vụ; đổi mới hoạt động công sở nhằm xây dựng nền hành chính nhà nước hiện đại.

Các vấn đề nêu ra tuy còn ít nhiều mang tính đại cương, nhập môn về kỹ năng điều hành công sở hành chính, song cũng có thể giúp học viên có những kiến thức ban đầu và rèn luyện một số kỹ năng cơ bản về điều hành công sở hành chính.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, song khó tránh khỏi những khiếm khuyết, do vậy

Khoa Văn bản và Công nghệ Hành chính cùng tập thể tác giả hy vọng sẽ nhận được sự đóng góp ý kiến của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện tập tài liệu này.

Hà Nội, tháng 10 năm 2007

KHOA VĂN BẢN VÀ CÔNG NGHỆ HÀNH CHÍNH

Chương I

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CÔNG SỞ HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

I. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA CÔNG SỞ HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

1. Khái niệm công sở hành chính nhà nước

Công sở hành chính nhà nước (từ đây gọi tắt là công sở) là một tổ chức cấu thành hệ thống hành chính nhà nước; có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy theo luật định; có vị trí xác định, có đội ngũ cán bộ, công chức được tuyển dụng theo quy chế công chức hoặc theo thể thức hợp đồng; và các nguồn lực tài chính, vật chất để thực thi công vụ, phục vụ lợi ích chung của xã hội.

Như vậy, khái niệm công sở trên đây về căn bản tương đồng với một khái niệm quen dùng là “cơ quan hành chính nhà nước”.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, thuật ngữ “công sở” có thể được sử dụng để nhấn mạnh về khía cạnh vật

chất, địa điểm hoạt động trong khi thuật ngữ “cơ quan nhà nước” lại nhấn mạnh hơn về khía cạnh là nó là đơn vị, bộ phận trong một hệ thống. Lấy ví dụ, trong Quyết định số 213/2006/QĐ-TTg ngày 25 tháng 9 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ ban hành Quy chế Quản lý công sở của cơ quan hành chính nhà nước. Trong khi đó, trong các thuật ngữ quen dùng như “văn hóa công sở” thì rõ ràng “công sở” được hiểu đồng nghĩa với cơ quan hành chính nhà nước.

Công sở có thể được phân ra thành các loại khác nhau, sử dụng các tiêu chí phân loại khác nhau.

2. Đặc điểm của công sở

Có thể sử dụng một số đặc điểm sau đây để nhận dạng và phân biệt công sở với các loại tổ chức khác trong xã hội:

- 1- Công sở có địa vị pháp lý, có chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn theo luật định.
- 2- Là đơn vị cơ bản cấu thành hệ thống hành pháp hoạt động thường xuyên, liên tục.
- 3- Sử dụng quyền lực nhà nước để thực thi công vụ.
- 4- Nằm trong hệ thống có quan hệ với các đơn vị khác theo tính chất thứ bậc, thể hiện quan hệ lãnh đạo quản lý tập trung, thống nhất, đồng thời có quan hệ với các đơn vị khác theo mối quan hệ ngang, thể hiện sự phối hợp với các bên hữu quan.

- 5- Công vụ được thực hiện bởi một đội ngũ cán bộ công chức.
- 6- Công sở có trụ sở xác định, có kinh phí và các điều kiện, phương tiện vật chất để thực thi công vụ.
- 7- Phục vụ lợi ích công- lợi ích của nhân dân.

3. Nhiệm vụ của công sở

Mọi hoạt động của công sở cần được tổ chức theo hướng thực hiện tốt nhiệm vụ chung của công sở là **thực thi công vụ** mà công sở đó được phân công. Nhiệm vụ chung này có thể được cụ thể hoá thành các nhiệm vụ cụ thể sau đây:

- 1- Lập kế hoạch;
- 2- Xây dựng và tổ chức thực hiện quy chế hoạt động;
- 3- Quản lý và phát triển đội ngũ nhân viên;
- 4- Xây dựng và quản lý hệ thống thông tin quản lý;
- 5- Kiểm tra hoạt động của đơn vị và cá nhân;
- 5- Tổ chức hoạt động giao tiếp trong nội bộ công sở và với bên ngoài, đặc biệt là hoạt động tiếp dân;
- 6- Quản lý việc chi tiêu ngân sách;
- 7- Cung cấp điều kiện vật chất cho thực thi;
- 8- Bảo vệ chính trị nội bộ; an toàn và an ninh trật tự trong công sở;

9- Tham gia nghiên cứu và xây dựng hệ thống chính sách công, đặc biệt là các chính sách liên quan trực tiếp đến ngành, lĩnh vực mà công sở hoạt động.

II. CÁC NGUYÊN TẮC ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG CÔNG SỞ

Điều hành hoạt động là trách nhiệm của các nhà quản lý để đảm bảo cho các cán bộ, công chức dưới quyền thực hiện tốt nhất các công việc được giao, hướng tới hoàn thành mục tiêu chung của công sở.

Điều hành liên quan đến việc xác định và điều phối các quan hệ công tác. Điều hành còn có nghĩa là tác động một cách đúng đắn vào toàn bộ hoặc một khâu cần thiết nào đó để khuyến khích cán bộ làm việc nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

Quá trình điều hành, liên quan đến trách nhiệm trực tiếp của các nhà quản lý, lãnh đạo, đồng thời trách nhiệm tham gia của mọi thành viên trong công sở, phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau đây:

1. Nguyên tắc tuân thủ pháp luật

Cũng như mọi tổ chức khác trong xã hội, hoạt động của công sở cần đảm bảo tuân thủ pháp luật.

Tuân thủ pháp luật trong điều hành trước nhất là không vi phạm thẩm quyền. Vi phạm thẩm quyền sẽ dẫn đến sự rối loạn trong điều hành công việc, và do đó, rối

loạn trong thực thi. Trật tự quyền hạn của các cấp từ trên xuống dưới phải được tôn trọng và không có sự lạm quyền, đó là một nguyên tắc quan trọng bảo đảm cho sự điều hành thông suốt.

2. Nguyên tắc công khai

Một trong những điều kiện quan trọng cho thực thi hiệu quả là mỗi thành viên cần biết rõ chức trách của mình, của đơn vị mình và của toàn bộ công sở. Do vậy, công khai trong điều hành trước nhất giúp các cá nhân xác định và tuân thủ các trách nhiệm mà tổ chức trông đợi ở họ. Công khai cũng là cơ sở để tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên trong công sở, làm cơ sở cho sự hợp tác được thuận lợi. Đồng thời, nó giúp cho công sở phản ứng kịp thời với những thay đổi diễn ra trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ chung. Nguyên tắc này cũng góp phần hạn chế tính cục bộ, bệnh quan liêu trong quá trình quản lý công sở. Một vai trò quan trọng nữa của công khai trong điều hành là nó tạo điều kiện cho hoạt động kiểm tra, giám sát trong nội bộ, và đặc biệt là hoạt động giám sát của công dân và các tổ chức khác.

Theo tinh thần của nguyên tắc này, địa điểm của công sở cần xác định và được thông báo rộng rãi để tạo thuận lợi cho việc giao dịch của công dân và tổ chức. Để xây dựng được một nền hành chính hiệu lực, hiệu quả cao và có tính phục vụ cao, tính công khai cần được thể hiện triệt để thông qua việc công khai hóa nhiệm vụ và

các quy trình thủ tục cho công dân và tổ chức biết để áp dụng và giám sát.

3. Nguyên tắc liên tục

Các công sở phải đảm bảo duy trì hoạt động thường xuyên, liên tục bất kể sự tác động hay thay đổi của các yếu tố liên quan như thay đổi về nhân sự, thay đổi về cơ cấu tổ chức, hay các yếu tố khách quan như biến động của thị trường hay thời tiết.

Tính liên tục của hoạt động công sở có thể đạt được thông qua sự liên tục trong điều hành để đảm bảo sự liên tục và phát triển của từng đơn vị và của cả công sở.

4. Nguyên tắc về sự phân định rõ ràng về nhiệm vụ và quyền hạn của từng thành viên

Nguyên tắc này hướng tới mục tiêu là mọi nhiệm vụ của công sở được thực hiện, không bị bỏ sót hoặc không bị chồng chéo trong thực hiện nhiệm vụ.

Thực hiện tốt nguyên tắc này sẽ tạo cơ sở cho sự phối hợp. Đồng thời, đây là cơ sở cho việc xác định trách nhiệm, khen thưởng và kỷ luật.

5. Nguyên tắc dân chủ trong điều hành

Nguyên tắc này đề cao vai trò của việc phát huy, tận dụng trí tuệ của tập thể và cá nhân trong ban hành và tổ chức thực thi các quyết định hành chính. Nó giúp cho các quyết định được đúng đắn và có tính khả thi cao thông

qua việc giúp mọi thành viên hiểu và tích cực tham gia thực hiện các quyết định.

Quá trình điều hành cần bảo đảm cho các quyền hạn được sử dụng đúng đắn, cần tạo ra không khí dân chủ, động viên được mọi người tham gia vào công việc chung. Thực hiện tốt nguyên tắc này sẽ có thể góp phần giảm bớt những mâu thuẫn và bất đồng trong quá trình thực thi. Nguyêen vọng tham gia vào việc đưa ra các quyết định điều hành có thể được xem là sở thích vốn có của nhiều người và cần được khích lệ. Để khích lệ lòng mong muốn đó, các nhà điều hành cần có một thái độ cầu thị và cần tạo lập được một tinh thần dân chủ trong điều hành. Tuy nhiên, cũng có quan điểm cho rằng, nếu để cho mọi người cùng tham gia điều hành công việc thì sẽ dẫn đến hạn chế quyền của người lãnh đạo, quản lý. Nó làm cho công sở không thể kiểm soát nổi, làm lãng phí thời gian và do đó làm hạn chế hiệu quả của việc điều hành. Trên thực tế cũng không hẳn như vậy, vì nếu một quyết định đưa ra mà không được sự ủng hộ của mọi người thì hiệu quả của quá trình điều hành sẽ thấp. Vấn đề đặt ra là phải có sự nghiên cứu, lựa chọn để vừa tạo ra được sự tham gia của mọi người vào quá trình điều hành công việc, vừa đảm bảo đúng quyền hạn của người lãnh đạo, quản lý.

6. Nguyên tắc về mệnh lệnh điều hành

Các mệnh lệnh điều hành, cho dù được truyền đạt dưới dạng thành văn hay dạng khẩu ngữ cần đảm bảo một số yêu cầu nhất định.

Một là, yêu cầu về hình thức truyền đạt mệnh lệnh. Hình thức khẩu ngữ có thể được áp dụng cho trường hợp nội dung mệnh lệnh đơn giản, hoặc trong những trường hợp khẩn cấp hay để trực tiếp động viên cấp dưới v.v... Hình thức mệnh lệnh thành văn cần được áp dụng cho những trường hợp nội dung mệnh lệnh phức tạp, đòi hỏi sự chính xác cao, có tính quy phạm và cần được hiểu thống nhất. Hoặc đó là khi cần bảo đảm trách nhiệm pháp lý rõ ràng trước một công việc có ý nghĩa quan trọng. Truyền đạt mệnh lệnh bằng văn bản cũng thường được áp dụng khi công việc cần sự tham gia của nhiều bộ phận, cần có sự phản hồi khi mệnh lệnh đã được tiếp nhận. Văn bản cũng là phương tiện để giữ lại lâu dài nội dung các mệnh lệnh đã ban hành, phục vụ cho việc kiểm tra, đối chiếu về sau.

Hai là, các mệnh lệnh điều hành phải thống nhất, phù hợp với thực tế. Trước một nhiệm vụ nào đó, nếu có nhiều mệnh lệnh điều hành không thống nhất cùng tác động thì cấp dưới sẽ không biết cần phải định hướng như thế nào để thực hiện nhiệm vụ. Các mệnh lệnh trái ngược nhau cũng sẽ cản trở quá trình phối hợp. Việc điều hành công việc thường được hỗ trợ bởi hàng loạt các quyền lực khác nhau, theo đó, các mệnh lệnh điều hành có thể được ban hành dưới nhiều hình thức. Có thể là theo các quy chế do luật pháp xác định cho người lãnh đạo, quản lý, hoặc là theo yêu cầu thực tế và không bị các cơ chế chung ràng buộc một cách chặt chẽ. Nhưng dù được ban hành như thế nào thì các mệnh lệnh cũng đòi hỏi phải có

sự tuân thủ để bảo đảm cho cơ quan hoạt động một cách bình thường. Muốn vậy, các mệnh lệnh đó phải nhất quán. Cần phải đặc biệt chú ý đến các mệnh lệnh do các cơ quan quyền lực cấp dưới (của cùng một hệ thống) phù hợp với mệnh lệnh do cơ quan cấp trên ban ra. Khi giao quyền lực cho một bộ phận nào đó cần có những quy định để thống nhất việc điều hành. Bên cạnh đó, nội dung mệnh lệnh gắn với thực tế còn đảm bảo được tính khả thi, nghĩa là nội dung của mệnh lệnh có thể thực hiện được theo năng lực, quyền hạn, thời gian và các điều kiện vật chất cho phép. Ngoài ra, nếu nội dung của mệnh lệnh liên quan đến lợi ích thực tế của các thành viên thì nó có thể gây được sự ủng hộ và cam kết trong thực thi.

Ba là, mệnh lệnh cần được truyền đạt chính xác và kịp thời.

7. Nguyên tắc về thủ tục điều hành

Thủ tục áp dụng trong quá trình điều hành phải rõ ràng, dễ áp dụng. Thủ tục là phương tiện giúp cho việc điều hành được thống nhất theo những quy trình cần thiết. Không có thủ tục thì việc điều hành công việc dễ tùy tiện, nhất là trong những cơ quan có nhiều cấp bậc hành chính. Tuy nhiên, cũng không nên quá cùn nệ thủ tục để dẫn đến tình trạng công việc không được giải quyết thuận lợi, thậm chí bị chậm trễ. Thủ tục điều hành cần được đề ra một cách khoa học và phù hợp với thực tế hoạt động của cơ quan, công sở. Ví dụ, thủ tục kiểm tra việc ban hành các quyết định hành chính ở một số bộ

không nên áp dụng máy móc cho một sở ở địa phương, mặc dù bộ và sở cùng một ngành chuyên môn. Dù ở cấp nào thì thủ tục để điều hành công việc đều phải hết sức rõ ràng. Cần chú ý đơn giản hóa thủ tục điều hành.

Chương II

NHỮNG KỸ NĂNG CƠ BẢN TRONG ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ

I. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

1. Khái niệm

Thiết kế công việc là việc phân chia các nhiệm vụ tổng thể, phức tạp của công sở ra thành các nhiệm vụ cụ thể, đơn giản hơn mà có thể được thực hiện tốt bởi từng cá nhân, đơn vị.

2. Kỹ năng thiết kế công việc

Công việc có thể được thiết kế theo nhiều kiểu khác nhau, chẳng hạn kiểu dây chuyền (trong đó các nhiệm vụ được chia thành nhiều công việc có liên quan đến nhau theo kiểu dây chuyền có nhiều mắt xích), kiểu nhóm (trong đó công việc cần được thực hiện bởi một nhóm, nhưng trong nhóm mỗi người chỉ thực hiện một phần công việc) và kiểu việc cho từng cá nhân (trong đó công việc có tính độc lập cao và có thể được giao cho từng cá

nhân). Tuy nhiên, các công việc được thiết kế cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Phù hợp với mục tiêu của công sở và từng đơn vị thực hiện công việc.
- Nội dung công việc phải rõ ràng.
- Mỗi công việc được thiết kế phải có ý nghĩa đối với toàn bộ nhiệm vụ chung của cơ quan, công sở.
- Tạo ra khả năng sáng tạo cho cán bộ, công chức khi giải quyết công việc.
- Tạo được khả năng hợp tác khi giải quyết công việc.
- Có khả năng kiểm tra việc thực hành công việc một cách thuận lợi.

Quá trình thiết kế công việc thường bao gồm bốn công việc cụ thể như sau:

Một là: *Xác định mục tiêu cần đạt tới*. Việc xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể có ý nghĩa rất quan trọng, đảm bảo tính định hướng và hiệu quả cho việc cần làm. Nếu mục tiêu không được xác định rõ ràng, cụ thể mà vẫn tiến hành *việc cần làm*, như trong thực tế vẫn thường diễn ra, thì việc huy động các nguồn lực cần thiết, việc đôn đốc, việc kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện sẽ gặp rất nhiều khó khăn, thậm chí không thể tiến hành được.

Hai là: *Xác định những công việc cụ thể cần tiến hành để đạt được mục tiêu đã đề ra*. Sau khi đã xác định

được rõ ràng, cụ thể mục tiêu cần đạt tới, các nhà điều hành cần xác định rõ những việc cần làm để đạt được mục tiêu đó. Điều này có thể được hiểu là việc cần làm được xác định dựa trên căn cứ của mục tiêu cần đạt tới. Mỗi quan hệ giữa mục tiêu cần đạt được và hệ thống những công việc cần làm là mối quan hệ giữa kết quả cần đạt được và cách thức để đạt được kết quả đó. Mục tiêu thay đổi thì cách thức để đạt được mục tiêu đó cũng cần thay đổi theo một cách thích hợp.

Ba là: *Xác định các nguồn lực cần huy động để đạt được mục tiêu*. Sau khi đã xác định được việc cần làm để đạt được mục tiêu đã định, các nhà quản lý công sở và đơn vị cần xác định các nguồn lực cần thiết phải huy động để thực hiện việc cần làm. Những nguồn lực cần huy động bao gồm: nguồn lực vật chất tài chính, (phương tiện vật chất...), nguồn lực con người (người chỉ huy, người phối hợp, người thừa hành), nguồn lực thời gian (thời gian cũng được coi là một nguồn lực để tiến hành việc cần làm).

Các nhà điều hành cần xem xét khả năng thực tế trong việc huy động các nguồn lực đó. Điều này rất quan trọng bởi vì nhu cầu và thực tiễn của việc huy động các nguồn lực đó, trên thực tế, không nhất thiết là tương thích. Khi xét thấy không đủ khả năng để huy động những nguồn lực cần thiết, các nhà quản lý cần xem và điều chỉnh lại việc cần làm, thậm chí có thể phải xem

xét và điều chỉnh lại mục tiêu ban đầu cho phù hợp với năng lực thực tiễn của tổ chức.

Bốn là: Xác định hệ thống các tiêu chí để đánh giá kết quả thực hiện công việc. Sau khi đã xác định được một cách chắc chắn mục tiêu, việc cần làm và các nguồn lực thực tế có thể huy động, các nhà quản lý cần thiết lập hệ thống các tiêu chí để đánh giá kết quả thực hiện những việc cần làm.

Hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả được xác định trên cơ sở mục tiêu cần đạt tới và được cụ thể hoá với hình thức của những thông số nhất định.

II. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

1. Khái niệm

Phân tích công việc là quá trình xem xét một cách toàn diện, có hệ thống nội dung của từng công việc đã đề ra để làm cơ sở cho việc thực hiện các công việc đó.

2. Vai trò của phân tích công việc trong điều hành

Phân tích công việc tốt là điều kiện giúp các nhà quản lý đạt được hiệu quả cao trong một loạt các hoạt động có liên quan như:

- Lựa chọn và bố trí hợp lý cán bộ, công chức;

- Xác định các tiêu chuẩn cụ thể nhằm hoàn thành công việc;
- Đánh giá ảnh hưởng của môi trường đối với công việc;
- Phát hiện những yếu tố có thể hạn chế kết quả của công việc;
- Xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức;
- Đánh giá kết quả công việc sau khi công việc hoàn tất.

3. Kỹ năng phân tích công việc

Phân tích công việc là hoạt động có liên hệ chặt chẽ và tiếp theo hoạt động thiết kế công việc.

Về cơ bản, phân tích công việc là quá trình đánh giá tính hợp lý và khả thi của 4 nội dung đã được thực hiện trong hoạt động thiết kế công việc: Đánh giá mục tiêu cần đạt được; đánh giá hệ thống các nhiệm vụ cụ thể cần tiến hành; đánh giá mức độ khả thi của các nguồn lực cần thiết cho thực thi và đánh giá tính hợp lý của các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ. Toàn bộ quá trình đánh giá phải được thực hiện dưới ánh sáng của mục tiêu cuối cùng của quá trình điều hành là hướng các hoạt động trong hiện tại và tương lai vào việc thực hiện tốt nhất chức năng, nhiệm vụ của công sở.

III. PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

1. Cơ sở của phân công công việc

- Phân công trên cơ sở vị trí pháp lý và thẩm quyền của đơn vị, công sở;
- Phân công theo khối lượng và tính chất của công việc;
- Phân công theo số lượng biên chế và cơ cấu tổ chức.

2. Nguyên tắc phân công công việc

- Phân công theo chuyên môn hoá;
- Đảm bảo tính thích ứng giữa chức trách và năng lực của nhân viên;
- Đảm bảo tính liên quan và phụ thuộc lẫn nhau giữa các cá nhân và đơn vị trong thực hiện nhiệm vụ;
- Có tiêu chuẩn thích hợp cho mọi loại hoạt động;
- Thúc đẩy việc nâng cao trình độ nghiệp vụ của từng nhân viên.

IV. XÂY DỰNG VÀ ÁP DỤNG QUY CHẾ LÀM VIỆC

1. Khái niệm

Quy chế là một loại văn bản quản lý hành chính nhà

nước quy định cụ thể về trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ và cách thức phối hợp giữa các cá nhân và đơn vị trong thực thi công vụ và quy định về một số chế độ công tác cụ thể.

2. Vai trò của quy chế trong điều hành hoạt động công sở

Xây dựng và thực hiện quy chế trong công sở nhằm:

- Đảm bảo sự quản lý thống nhất.
- Đảm bảo sự công bằng về nghĩa vụ và quyền lợi giữa các cá nhân và đơn vị theo quy định của Nhà nước.
- Hạn chế các biểu hiện tiêu cực trong điều hành như tuỳ tiện, lạm quyền hoặc độc đoán.

Thông thường, các quy định trong quy chế thường bao gồm hai loại. Loại quy định mang tính quy phạm chung quy định đối với toàn bộ các cơ quan trong bộ máy nhà nước khi quản lý công việc chuyên môn theo thẩm quyền. Đó là những quy định cần áp dụng khi thực hiện các nhiệm vụ có áp dụng các biện pháp hành chính như tuyển dụng, xếp ngạch, tài vụ - kế toán hoặc thống kê, v.v... Có quy chế cán bộ, công chức cho tất cả các ngành và cũng có quy chế dành cho công chức từng ngành riêng biệt.

Loại quy định mang tính cá biệt nhằm đề ra yêu cầu theo tính đặc thù của mỗi cơ quan hay tổ chức trong đó. Ví dụ như quy định về cách lấy cung đối với tội phạm

của ngành công an, quy định đối với ngành nghề độc hại v.v...

Về trách nhiệm của cán bộ, công chức quy định trong quy chế của cơ quan cũng thường được chia làm 3 loại:

- Trách nhiệm của lãnh đạo;
- Trách nhiệm của cán bộ chuyên môn;
- Trách nhiệm của các bộ phận phục vụ.

Quy chế tốt sẽ là cơ sở để cán bộ công chức và từng đơn vị nắm rõ trách nhiệm của bản thân và cách thức phối hợp với các cá nhân, đơn vị liên quan trong thực thi.

3. Kỹ năng xây dựng quy chế

Thông thường, việc xây dựng bất cứ một quy chế nào cũng bao gồm 3 giai đoạn như sau:

Giai đoạn chuẩn bị: Giai đoạn này bao gồm các công việc cụ thể như sau:

- Xác định mục tiêu của quy chế.
- Xác định căn cứ xây dựng quy chế. Thông thường, một quy chế hoạt động cần được xây dựng dựa trên các căn cứ lý luận và thực tiễn sau :
 - + Chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền của đơn vị hay của cả công sở ;

- + Chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước; nghị quyết của cơ quan cấp trên;
- + Chiến lược phát triển của ngành và của cả cơ quan;
- + Thực tiễn phát triển kinh tế-xã hội của địa phương;
- + Năng lực thực tiễn của công sở, đặc biệt là của đội ngũ cán bộ, công chức và khả năng tài chính, ngân sách;
- + Thực tiễn thực hiện quy chế trước đó (nếu có).

Giai đoạn xây dựng dự thảo: Giai đoạn này bao gồm các công việc cụ thể như sau:

- Xác định phạm vi, đối tượng điều chỉnh và thẩm quyền ban hành; quy chế dự kiến xây dựng sẽ điều chỉnh các đối tượng nào và ai sẽ ban hành quy chế? (Có trường hợp quy chế phải do cơ quan quản lý cấp trên ban hành. Cũng có trường hợp quy chế được ban hành nội bộ).
- Xây dựng khung điều chỉnh cụ thể, cách điều chỉnh và các điều kiện thực hiện quy chế rõ ràng, thuận lợi cho việc kiểm tra. Về hình thức, quy chế thường được xây dựng thành các điều khoản. Quy chế cần được phê duyệt và ban hành kèm theo một văn bản quy phạm đúng thẩm quyền.
- Tổ chức lấy ý kiến từ các cá nhân, đơn vị hữu quan để hoàn thiện dự thảo.
- Xem xét có chọn lọc các ý kiến tham gia; chỉnh sửa lần cuối và trình lên cấp có thẩm quyền.

Giai đoạn thông qua và ban hành: Cấp có thẩm quyền phê duyệt và ra quyết định ban hành theo trình tự thủ tục luật định.

V. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH

1. Khái niệm

Kế hoạch là một loại văn bản quản lý hành chính nhà nước thể hiện những dự định về mục tiêu cần đạt được trong một thời hạn nhất định trong tương lai, và cách thức để đạt được các mục tiêu đó.

Có thể sử dụng nhiều tiêu chí để phân loại kế hoạch công tác.

- Theo thời gian dự kiến thực hiện có thể chia kế hoạch công tác thành 3 loại:

+ Kế hoạch dài hạn (hay còn gọi là kế hoạch chiến lược): Đây là kế hoạch hoạt động từ 5 năm trở lên nhằm xác định phương hướng và nội dung có tính chất chiến lược, lâu dài. Kế hoạch chiến lược xác định các mục tiêu cơ bản và cách thức tối ưu để đạt được mục tiêu đó. Đối với loại kế hoạch này khi xây dựng quan trọng nhất là xác định được mục tiêu cuối cùng cần đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định. Ví dụ: Kế hoạch tinh giản biên chế nhằm triển khai Nghị quyết Hội nghị lần thứ 7 BCVTW Đảng Cộng sản Việt Nam Khóa VIII.

+ Kế hoạch trung hạn: Đây là kế hoạch công tác từ 1 đến dưới 5 năm với nội dung cụ thể hoá các phương hướng chiến lược của các kế hoạch dài hạn. Thông thường kế hoạch trung hạn nhằm thực hiện một giai đoạn, một bước của mục tiêu chung, mục tiêu chiến lược. Những chỉ tiêu của kế hoạch này không được mâu thuẫn với chỉ tiêu của kế hoạch chiến lược. Ví dụ: Kế hoạch hành động hàng năm của UBND tỉnh, thành phố, bộ, ngành để thực hiện Chương trình cải cách hành chính nhà nước của Chính phủ.

+ Kế hoạch ngắn hạn: Đây thực chất là lịch trình làm việc cụ thể để thực hiện chương trình, kế hoạch trung hạn. Nội dung bao gồm các biện pháp mang tính tác nghiệp. Thời gian thực hiện thường dưới 1 năm (6 tháng, hàng quý, tháng, tuần, ngày). Loại kế hoạch này cần được xây dựng chi tiết, gắn liền với nhiệm vụ cụ thể của đơn vị trong cơ quan, công sở. Các chỉ tiêu trong kế hoạch loại này cần được nêu ra một cách cụ thể nhất; các biện pháp, phương tiện, điều kiện có tính khả thi nhất. Ví dụ: Kế hoạch công tác 6 tháng cuối năm 2005 của UBND xã Cổ Nhuế....

- Phân loại theo cấp bậc kế hoạch trong hệ thống hành chính nhà nước: Theo cách phân loại này, chương trình kế hoạch có thể chia thành 3 loại:

+ Kế hoạch quản lý cấp trung ương hoạch định;

+ Kế hoạch quản lý cấp trung gian do lãnh đạo cấp tỉnh, thành phố, quận huyện hoạch định;

+ Kế hoạch quản lý cấp thừa hành do lãnh đạo từng công sở hành chính cấp cơ sở, phòng ban chuyên môn đưa ra.

- Phân loại theo lĩnh vực hoạt động của các cơ quan, đơn vị, tổ chức: Có thể gồm: Kế hoạch tài chính; Kế hoạch xây dựng cơ bản; Kế hoạch hoạt động của từng lĩnh vực; Kế hoạch mua sắm trang thiết bị cho công sở; Kế hoạch kiểm tra việc sử dụng các phương tiện, cơ sở vật chất.

2. Vai trò của lập kế hoạch trong điều hành công sở

Có thể nói rằng lập kế hoạch là khâu đầu tiên và trọng yếu trong toàn bộ hoạt động quản lý nhằm cụ thể hoá những phương hướng, nhiệm vụ xây dựng và phát triển thành những mục tiêu cụ thể trong từng thời gian và từng mặt hoạt động của cơ quan, công sở. Đó là phương tiện đảm bảo cho hoạt động được thực hiện liên tục, thống nhất, đúng mục đích và yêu cầu đặt ra.

Vai trò cụ thể của hoạt động lập kế hoạch là:

- Giúp tập trung nguồn lực để thực hiện tốt các mục tiêu đã định. Kế hoạch giúp cho hoạt động của từng thành viên và toàn cơ quan, tổ chức có mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng, luôn luôn chủ động, không bị lôi cuốn vào công việc sự vụ, có thể ứng phó tối đa trước những sự kiện bất ngờ, những tình huống đột xuất.

- Cụ thể hoá các chỉ tiêu, biện pháp và phân bổ các nguồn lực;
- Giảm tối đa các bất trắc trong quản lý, tăng khả năng chủ động trong ứng phó với các thay đổi trong môi trường;
- Tránh thái độ tuỳ tiện, vô kế hoạch trong xử lý công việc;
- Là phương tiện cho nhà quản lý phân công, phối hợp và điều hành công việc;
- Là cơ sở để kiểm tra, đánh giá kết quả công việc.

Tuy nhiên, để thực hiện được vai trò đó, kế hoạch công tác cần được thể hiện bằng những văn bản có tên loại và hiệu lực pháp lý tương ứng. Ngoài việc đảm bảo những yêu cầu về nội dung, hình thức của văn bản quản lý hành chính nhà nước nói chung, kế hoạch còn phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Nội dung của bản kế hoạch cần chỉ rõ những công việc dự kiến, người chịu trách nhiệm, thời hạn hoàn thành. Trường hợp cần thiết có thể nêu thêm những phương án dự phòng những chi phí cho việc thực thi kế hoạch;
- Nội dung phải giám sát và thể hiện được các căn cứ xây dựng, đảm bảo thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ cơ bản của cơ quan, đơn vị, mệnh lệnh của cấp trên;

- Các công việc phải được sắp xếp có hệ thống theo thứ tự ưu tiên;
- Các công việc phải được phân công hợp lý giữa các đơn vị, cá nhân;
- Phải thống nhất với kế hoạch của các bên hữu quan và thống nhất với kế hoạch của cơ quan cấp trên và của địa phương;
- Đảm bảo sự cân đối giữa kế hoạch năm, quý, tháng với kế hoạch dài hạn và trung hạn;
- Đảm bảo có tính khả thi, tránh ôm đodom, đề ra mục tiêu quá cao, nêu quá nhiều công việc mà khả năng không thực hiện được;
- Phải phân bổ thời gian hợp lý, có chú ý đến thời gian dự phòng để có thể điều chỉnh khi có tình huống bất ngờ xảy ra.

3. Kỹ năng xây dựng kế hoạch

- Các căn cứ lập kế hoạch:
 - + Các chỉ tiêu của Nhà nước và yêu cầu thực tế đặt ra trong từng giai đoạn lịch sử tương ứng với chức năng, nhiệm vụ cụ thể của mỗi công sở;
 - + Chủ trương, quyết định của cấp trên trực tiếp;
 - + Kế hoạch hàng năm của công sở;

Ngoài ra khi lập kế hoạch công tác còn cần phải nghiên cứu các vấn đề sau:

- + Tình hình giao dịch với các công sở khác;
 - + Sự trưởng thành và phát triển của công sở;
 - + Những thay đổi về nhân sự;
 - + Tiến bộ khoa học kỹ thuật và thực trạng việc cải tiến chất lượng công việc;
 - + Những biến động chính trị, kinh tế, xã hội nói chung có tác động đến hoạt động của đơn vị hoặc của cả công sở.
- Quy trình xây dựng kế hoạch.

Bước 1: Dự kiến nội dung công việc đưa vào kế hoạch

Bước này bao gồm:

- + Thu thập đầy đủ các dữ liệu, các thông tin có liên quan. Rà soát hồ sơ về những hoạt động trước đó nhằm xác định những công việc còn tồn đọng và trình tự ưu tiên giải quyết trong thời gian tới.
- + Tham khảo ý kiến của lãnh đạo, các bộ phận có liên quan về sự cần thiết của vấn đề dự tính đưa ra, tính khả thi, định hướng công việc, nhiệm vụ chủ yếu cần bàn bạc, quyết định và sự chỉ đạo thực hiện từ phía lãnh đạo.

Bước 2: Xây dựng dự thảo kế hoạch.

Nội dung phải xác định được:

- + Tên gọi của kế hoạch;

- + Mục đích yêu cầu của kế hoạch;
- + Các công việc cần giải quyết;
- + Phạm vi thời gian và đối tượng thực hiện;
- + Cách thức và biện pháp thực hiện.

Trên thực tế đây là khâu gặp nhiều khó khăn do năng lực trình độ của người soạn thảo còn nhiều bất cập. Để soạn thảo một bản kế hoạch thông thường có 3 phần chính:

Phần 1: Mục đích yêu cầu của kế hoạch

Trong phần này phải trình bày các mục tiêu đặt ra cho kế hoạch và yêu cầu phải đạt được khi thực hiện kế hoạch. Ở phần này phải trả lời cho câu hỏi: Vì sao phải thực hiện kế hoạch này? kết quả đặt ra là gì?

Phần 2: Nhiệm vụ của kế hoạch

Trong phần này phải trả lời câu hỏi: Để thực hiện kế hoạch này phải thực hiện những nhiệm vụ gì? ai thực hiện? Thời gian thực hiện?

Phần 3: Điều kiện và công tác tổ chức thực hiện

Phần này cần chỉ rõ các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài chính) cần huy động để thực hiện kế hoạch.

Bước 3: Thông qua kế hoạch.

Bước này bao gồm:

- + Trình lãnh đạo phê chuẩn

+ Ban hành kế hoạch theo trình tự thủ tục.

Bước 4: Tổ chức triển khai thực hiện chương trình, kế hoạch. Bao gồm các công việc sau:

+ Dựa vào mục đích, yêu cầu, nhiệm vụ của kế hoạch, đối tượng, thời gian và cách thức thực hiện để tổ chức thực hiện kế hoạch;

+ Định kỳ hoặc đột xuất kiểm tra, đánh giá và kịp thời điều chỉnh khi cần thiết.

VI. TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH CÁC CUỘC HỌP

1. Khái niệm

Họp là một trong những hoạt động phổ biến ở các cơ quan, tổ chức, cho dù đó là tổ chức chính thức hay tổ chức không chính thức, tổ chức cấp trung ương, quy mô lớn hay tổ chức cấp địa phương, quy mô nhỏ.

Theo Quyết định 114/2006/QĐ-TTg ngày 25 tháng 5 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ quy định về chế độ hội họp trong hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước thì:

‘Họp là một hình thức của hoạt động quản lý nhà nước, một cách thức giải quyết công việc, thông qua đó, thủ trưởng cơ quan hành chính nhà nước trực tiếp thực hiện sự lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành hoạt động trong việc giải quyết các công việc thuộc chức năng, thẩm quyền của cơ quan theo quy định của pháp luật’.

2. Mục tiêu của các cuộc họp

Các cuộc họp thường được tổ chức để phổ biến các chủ trương, chính sách, quy định mới; sơ kết, tổng kết các hoạt động của đơn vị hoặc của cả công sở; bàn bạc; lấy ý kiến để tìm ra các giải pháp, cách thức quản lý nhằm thực hiện nhiệm vụ của công sở theo thẩm quyền.

Một vai trò quan trọng của họp là nhằm phát huy dân chủ, huy động trí tuệ của tập thể tạo nên sự đoàn kết, nhất trí của tập thể để thực hiện nhiệm vụ chung; thực hiện các quy trình, thủ tục quản lý tạo điều kiện cho các thành viên thực hiện tốt nghĩa vụ và quyền lợi trước tập thể và giải quyết các nhiệm vụ cụ thể do thực tiễn đề ra.

Như vậy, thông qua họp, nguyên tắc công khai trong điều hành cũng được đưa vào thực tiễn.

3. Kỹ năng tổ chức, điều hành cuộc họp

a) Giai đoạn chuẩn bị họp

- Xác định mục tiêu họp

Các nhà điều hành cần xác định đầy đủ, rõ ràng nhiệm vụ, mục tiêu của cuộc họp sẽ được tổ chức; đồng thời phải truyền đạt tới những người có trách nhiệm thực hiện tổ chức cuộc họp. Người tổ chức cuộc họp phải nắm vững nhiệm vụ, mục tiêu, tính chất của cuộc họp, hiểu được nội dung, ý nghĩa, tầm quan trọng cũng như vị trí của cuộc họp để từ đó có kế hoạch và biện pháp tổ chức, phục vụ cho phù hợp.

- Xây dựng kế hoạch tổ chức cuộc họp và thông qua chương trình nghị sự.

Kế hoạch cho cuộc họp cần phải trả lời một số câu hỏi:

+ Mục tiêu của cuộc họp là gì?

+ Nội dung chi tiết của cuộc họp là gì?

+ Các cơ sở, căn cứ của việc tổ chức cuộc họp?

+ Các vấn đề đặt ra và giải quyết liên quan đến những đối tượng nào?

+ Thành phần dự họp là ai?

+ Nội dung cần được chuẩn bị như thế nào? Các vấn đề nổi cộm; xu thế của cuộc họp; các ý kiến trái ngược có thể có; phương án giải quyết.

+ Có hay không và có bao nhiêu báo cáo, tham luận? Những ai sẽ phát biểu?

+ Cần chuẩn bị những điều kiện vật chất, kinh phí hoặc các nguồn lực khác nào?

+ Người hoặc bộ phận được giao thực hiện hoặc phụ trách việc điều hành các hoạt động trong cuộc họp.

+ Các bước tiến hành cuộc họp như thế nào? .

b) Tiến hành cuộc họp

- Đón, tiếp đại biểu

Ban tổ chức cuộc họp phải bố trí người đón hoặc có bảng hướng dẫn đại biểu từ cổng cơ quan đến phòng họp để tránh nhầm lẫn và mất thời gian tìm kiếm nơi họp. Cần có hướng dẫn nơi để xe ôtô, xe đạp, xe máy. Nơi đón tiếp, đăng ký đại biểu cần đặt tại nơi thuận tiện, rộng rãi. Bố trí đủ lực lượng đón tiếp để tránh ùn tắc trong giờ cao điểm. Cân phân công rõ nơi đón tiếp các đối tượng đại biểu khác nhau tạo thuận lợi cho việc đăng ký đại biểu.

Bộ phận đón tiếp cần chuẩn bị sẵn một bản danh sách có ghi rõ họ tên đại biểu (hoặc để đại biểu tự ghi) và cột lấy chữ ký của người đến dự (nếu cần), tiến hành phát tài liệu (nếu có), hướng dẫn cho đại biểu tới chỗ ngồi (nếu cần). Việc đăng ký đại biểu cần được tiến hành nhanh chóng, tránh để đại biểu chờ lâu. Chú ý giúp đỡ các đại biểu gặp khó khăn về đi lại hoặc già yếu. Đối với một số khách mời đặc biệt hoặc đại biểu cấp trên, cần bố trí phòng đón tiếp riêng và phân công người có trách nhiệm tiếp.

Người đón tiếp phải thông báo kịp thời danh sách đại biểu cho người dẫn chương trình cuộc họp và thông báo đại biểu bổ sung cho người có trách nhiệm khi cần thiết.

- Điều hành cuộc họp

Các loại cuộc họp khác nhau có chương trình nghị sự khác nhau, có phương pháp, kỹ thuật điều hành khác nhau và hoạt động phục vụ chủ toạ của bộ phận tham mưu, giúp việc cũng khác nhau.

Một cuộc họp thông thường được diễn ra theo trình tự sau:

- + Tiến hành các thủ tục ổn định tổ chức trước cuộc họp;
- + Giới thiệu các đại biểu, các thành phần dự họp, chủ tịch đoàn hoặc chủ toạ, đoàn thư ký hoặc thư ký cuộc họp;
- + Chủ toạ đọc diễn văn khai mạc cuộc họp. Diễn văn cần ngắn gọn, súc tích, nêu được mục đích chính, những mục tiêu mà cuộc họp hướng tới, các nội dung nhiệm vụ cụ thể sẽ tiến hành tại cuộc họp. Cần hết sức tránh tình trạng đọc văn bản đã in sẵn (thường là các bản báo cáo), mà nên gửi trước báo cáo đó cho đại biểu. Người chủ toạ chỉ nêu lại ý chính của văn bản và gợi ý sâu vào các vấn đề cần thảo luận, tránh gây lãng phí thời gian và ức chế cho người dự;
- + Trình bày báo cáo và tham luận: các báo cáo và tham luận cần được phân loại và sắp xếp hợp lý, có tính liên hoàn và thống nhất với chủ đề cuộc họp. Những báo cáo chính trình bày trước, các báo cáo, tham luận bổ sung trình bày sau. Trong trường hợp cần thiết, cần duyệt trước nội dung của các báo cáo, tham luận bổ sung nhằm đảm bảo cho chương trình cuộc họp không bị phá vỡ hoặc mất định hướng.
- + Thảo luận: Thảo luận là một nội dung quan trọng trong hầu hết các cuộc họp. Các ý kiến phát biểu, thảo

luận cần ngắn gọn, có chuẩn bị trước, do chủ toạ cuộc họp quyết định. Có thể thảo luận toàn thể hoặc chia theo từng nhóm, khối. Mỗi nhóm có thể thảo luận toàn thể hoặc một số vấn đề, đưa ra ý kiến thống nhất sơ bộ của nhóm để sau đó trình bày chung. Trong quá trình thảo luận người điều hành cần biết cách điều chỉnh và gợi ý cho các thành viên tham dự đi vào trọng tâm của vấn đề. Thảo luận với hình thức nào, thời gian bao lâu cho mỗi vấn đề, thảo luận đến đâu thì có thể tạm dừng để chuyển tiếp và có thể quay lại vấn đề đó sau... những điều đó tùy thuộc vào sự đánh giá công tâm, khoa học và nghệ thuật chỉ đạo của người chủ trì cuộc họp.

Trong các cuộc họp phổ biến văn bản chính sách mới, người chủ toạ có thể ủy quyền cho các chuyên gia hoặc đại diện đơn vị trực tiếp nghiên cứu, dự thảo văn bản đó lên trình bày và thảo luận chuyên môn.

Trong suốt quá trình cuộc họp, ban tổ chức cuộc họp (cả bộ phận chuyên môn và hậu cần) phải luôn luôn có người thường trực để xử lý kịp thời các tình huống, các yêu cầu phát sinh của cuộc họp để đảm bảo cuộc họp không bị gián đoạn bởi công tác phục vụ.

- Ghi biên bản

Biên bản cần phải ghi đầy đủ, trung thực và chính xác các thông tin như: thời gian, địa điểm tiến hành cuộc họp, thành phần tham dự cuộc họp, số đại biểu có mặt, vắng mặt, chủ tịch đoàn, thư ký đoàn, nội dung, diễn biến

cuộc họp, các ý kiến thảo luận, quá trình và kết quả bầu cử (nếu có) các kết luận của cuộc họp.

Các ý kiến thảo luận có thể ghi tóm tắt theo các ý chính, trong trường hợp cần thiết phải ghi nguyên văn lời phát biểu thì có thể ghi tốc ký hoặc sử dụng sự hỗ trợ của máy ghi âm.

c) Kết thúc cuộc họp, bế mạc

Ở phần này, người điều hành cuộc họp cần tóm tắt lại các nội dung cuộc họp và chốt lại:

- + Thông qua biên bản cuộc họp.
- + Thông qua Nghị quyết (nếu có).
- + Đánh giá và kết thúc cuộc họp.
- + Đọc diễn văn bế mạc (nếu có).

d) Giải quyết các vấn đề sau cuộc họp

- Hoàn thiện văn bản về các vấn đề được quyết định trong cuộc họp

- + Nghị quyết cuộc họp

- + Biên bản

- + Các loại tài liệu khác

- Ban hành các văn bản cần thiết trên cơ sở quyết định của cuộc họp

- + Các văn bản chính thức

+ Thông báo về cuộc họp

- Các công việc khác

Sau khi các cuộc họp và hội nghị kết thúc, ban tổ chức cuộc họp phải thực hiện một số công việc sau đây:

+ Thu thập các tài liệu có liên quan để lập hồ sơ của cuộc họp (hay đề nghị).

+ Kiểm tra hoặc trực tiếp thu dọn văn phòng phẩm, sắp xếp lại bàn ghế và hoàn trả trang thiết bị cho các bộ phận chức năng.

+ Thu thập các hóa đơn, chứng từ có liên quan đến các chi phí cho cuộc họp và hội nghị theo đúng các thủ tục do Nhà nước quy định.

+ Biên tập và soạn thảo một số thư từ, văn bản theo yêu cầu của người lãnh đạo, trên tinh thần những nội dung đã được đề cập trong cuộc họp.

VII. KIỂM TRA HOẠT ĐỘNG CÔNG SỞ

1. Khái niệm

Kiểm tra là hoạt động xem xét, đánh giá thực tế hoạt động của cơ quan quản lý, của thủ trưởng cấp trên đối với cấp dưới về việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao.

Hoạt động kiểm tra có thể được thực hiện dưới 2 hình thức: kiểm tra khi có vụ việc xảy ra; và kiểm tra thường

xuyên với tư cách là một chức năng của hoạt động quản lý.

Trong quản lý hành chính nhà nước, kiểm tra là biện pháp hành chính mang tính quyền lực nhà nước, do cơ quan hành chính nhà nước hay người có thẩm quyền tiến hành nhằm đánh giá, phát hiện, phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý những vi phạm pháp luật, những thiếu sót trong tổ chức và hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước nhằm mục đích nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước.

Nội dung của việc kiểm tra hoạt động công sở là kiểm tra quá trình giải quyết công việc hàng ngày theo mục tiêu, kế hoạch đã được thông qua hoặc theo quy chế hoạt động của cơ quan, công sở. Bao gồm:

- + Kiểm tra sử dụng nguồn nhân lực (kiểm tra về số lượng cán bộ, đánh giá, phân loại, quy hoạch cán bộ).

- + Kiểm tra việc sử dụng ngân sách: Nắm bắt các văn bản chính sách chi tiêu, dự toán ngân sách. Đối chiếu so sánh với thực tế, phát hiện bất hợp lý để chỉnh sửa kịp thời.

- + Kiểm tra việc sử dụng các phương tiện làm việc của cơ quan công sở.

Trong quá trình điều hành công sở có những khi phải sử dụng việc kiểm tra toàn diện mang tính chiến lược, nhưng cũng có khi chỉ áp dụng biện pháp kiểm tra thông thường, mang tính chiến thuật.

Kiểm tra toàn diện là loại kiểm tra mà trong đó người lãnh đạo phải căn cứ vào sự thay đổi của môi trường bên ngoài của thực tế phát triển cơ quan, công sở để đánh giá lại các mục tiêu, kế hoạch đã đề ra trước đây mà có những điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

Kiểm tra thông thường là để so sánh xem xét quá trình thực hiện các nhiệm vụ cụ thể theo kế hoạch, tiến độ giải quyết công việc trong thực tế để điều chỉnh cách tiến hành công việc. Đây là nhiệm vụ thường xuyên của người lãnh đạo, quản lý.

2. Vai trò của kiểm tra trong điều hành công sở

Thực hiện tốt công tác kiểm tra có thể giúp các nhà điều hành phát hiện kịp thời những sai lầm trong thực thi để kịp thời điều chỉnh; ngăn ngừa được các sai lầm; và có cơ sở để đánh giá kết quả, chỉ dẫn cho hoạt động của công sở được thực hiện đúng hướng.

Quá trình kiểm tra là một quá trình gắn liền với công tác hoạch định, tổ chức và chỉ đạo thực thi. Không có kiểm tra coi như không có quản lý.

3. Các nguyên tắc và yêu cầu của công tác kiểm tra

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

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

Trong các hình thức kiểm tra trên đặc biệt chú ý hình thức kiểm tra trực tiếp đến tận nơi xem xét, có như vậy mới tránh được tình trạng quan liêu trong quản lý. Cần quán triệt tinh thần câu nói của Bác Hồ về công tác kiểm tra: "*Cố nhiên không phải cứ ngồi trong bàn giấy mà chờ người ta báo cáo, mà phải đi đến tận nơi, xem tận chổ*".

Nguyên tắc:

- Xác định rõ mục tiêu kiểm tra;
- Toàn diện;
- Khách quan;
- Kịp thời;
- Cụ thể;
- Tuân thủ các quy định của pháp luật về quy trình, thủ tục kiểm tra.

Yêu cầu:

- Kiểm tra phải nhầm vào công việc (không nhầm vào con người);
- Kiểm tra phải tìm ra nguyên nhân cụ thể và đầy đủ của công việc không hoàn thành;
- Tạo không khí và cảm giác thoải mái trong kiểm tra;
- Các biện pháp kiểm tra phải được áp dụng một cách linh hoạt;
- Việc xử lý kết quả kiểm tra phải đi vào thực chất vấn đề, không nên hình thức chiếu lệ;
- Các phương pháp kiểm tra cần áp dụng linh hoạt gắn liền với quá trình điều hành công việc (phải diễn ra khi công việc đang tiến hành);
- Không nên lời lỏng, cũng không nên cứng nhắc trong quá trình kiểm tra bởi lời lỏng kiểm tra sẽ dẫn đến buông lỏng kỷ cương trong điều hành nhưng nếu quá máy móc sẽ làm giảm mọi khả năng sáng tạo của cán bộ cấp dưới;
- Kết quả của việc kiểm tra là phải thúc đẩy được công việc, động viên cán bộ, công chức làm việc tự giác hơn.
- Đối với người kiểm tra cần phải có kỹ năng, kỹ thuật và những phẩm chất cần thiết. Họ có nhiệm vụ hướng dẫn và kiểm soát các bộ phận thực hiện kế hoạch chung theo chủ trương và chính sách của cấp trên. Đồng

thời còn có vai trò thúc đẩy và tạo động cơ hoạt động cho cán bộ, công chức trong cơ quan, công sở hướng về mục tiêu chung. Cụ thể là phải có hiểu biết công việc của các bộ phận, mặc dù không đòi hỏi phải thành thạo như cán bộ chuyên môn.

4. Quy trình kiểm tra

Bước 1: Lập ra tiêu chuẩn

Bước 2: Tổ chức kiểm tra

Bước 3: Đánh giá kết quả, hiệu quả

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

VIII. CUNG CẤP ĐIỀU KIỆN VẬT CHẤT CHO THỰC THI

1. Xây dựng môi trường thuận lợi cho thực thi

Môi trường làm việc do cách bố trí nơi làm việc, môi trường tự nhiên và các thiết bị được sử dụng trong công sở tạo nên. Nếu bố trí nơi làm việc không hợp lý, phương tiện làm việc không đầy đủ thì năng suất lao động sẽ bị giảm sút, nhân viên sẽ nhanh chóng cảm thấy mệt mỏi và chán nản đối với công việc, dẫn đến tình trạng không gắn bó với công việc. Vì vậy, tổ chức được một khung cảnh, một môi trường làm việc thuận lợi là một trong những yêu cầu quan trọng của tổ chức điều hành công sở.

Môi trường bên ngoài của công sở gồm cả các yếu tố tự nhiên lân xã hội, ví dụ như quan hệ giữa công sở và cộng đồng dân cư và với các tổ chức xã hội khác; hoặc trình độ dân trí.

Một môi trường thuận lợi cho thực thi cần đảm bảo một số yếu tố sau:

- Có môi trường tự nhiên không bị ô nhiễm về không khí, tiếng ồn,...;
- Có đủ ánh sáng cho nơi làm việc;
- Có diện tích phù hợp với yêu cầu công việc;
- Các phòng làm việc được bố trí hợp lý;
- Có đầy đủ các phương tiện cần thiết cho công việc.

2. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc trong công sở được tạo nên bởi nhiều yếu tố, trong đó phương tiện làm việc có một vai trò hết sức quan trọng.

Phương tiện làm việc tốt và thích hợp không chỉ giúp cho công việc được tiến hành thuận lợi mà còn góp phần giữ gìn sức khỏe cho nhân viên, tạo hứng thú trong làm việc và giảm bớt sự nhảm chán, mệt mỏi.

Yêu cầu chung đối với phương tiện làm việc trong công sở là:

- Thích hợp với từng loại công việc.

- Được bố trí hợp lý, thuận tiện cho sử dụng; sắp xếp hài hoà và có tính thẩm mĩ.
- Tiết kiệm.
- Không ngừng đổi mới và hiện đại hoá.

Việc trang bị phương tiện làm việc cần xuất phát từ thực tiễn hoạt động của công sở để có thể thực hiện kết hợp được các yêu cầu trên. Vấn đề là phải tính toán được hiệu quả giữa chi phí mua sắm thiết bị với hiệu quả xử lý công việc trong thực tế. Lấy ví dụ, các thiết bị hiện đại cần được tận dụng mọi tiện ích để tránh lãng phí. Có thể liên hệ điều này với một thực trạng trong nhiều cơ quan của chúng ta hiện nay khi máy tính được trang bị rộng rãi cho nhân viên. Nhưng do không nối mạng nên máy tính, trong nhiều trường hợp, chỉ có tác dụng thay thế máy chử.

Các thiết bị trong phòng làm việc có thể được bố trí tập trung hoặc phi tập trung. Tập trung hoá các thiết bị có thể giúp tiết kiệm được thiết bị và nhân công. Lấy ví dụ, nếu bố trí hệ thống điện thoại trong cơ quan thông qua một tổng đài thì việc chuyển các fax sẽ có tính chuẩn mực hơn, tiết kiệm hơn và có thể kiểm soát được các văn bản được phát và nhận qua máy; việc ấn loát văn bản được tổ chức theo hướng tập trung sẽ dễ tạo ra chuẩn mực, định mức thống nhất. Chi phí làm văn bản cũng giảm đi. Nhân viên cũng có thể dễ dàng hỗ trợ nhau. Tuy nhiên, tập trung hoá thiết bị đòi hỏi sự thống nhất giữa

các bộ phận trong sử dụng thiết bị chung. Hơn nữa, nếu khói lượng công việc nhiều lên thì dễ bị ùn tắc.

Phi tập trung hoá thiết bị có thể tạo ra sự linh hoạt trong sử dụng, và do đó trong xử lý công việc nói chung. Nó khuyến khích sự sáng tạo, không ỷ lại. Mặc dù vậy, cách bố trí này có thể gây nhiều khó khăn cho các nhà quản lý trong bố trí công việc hơn là khi tập trung thiết bị vào một chỗ.

3. Bố trí nơi làm việc một cách khoa học

Bố trí vị trí phòng làm việc trong công sở một cách khoa học là cơ sở để tạo nên môi trường và điều kiện làm việc tốt. Nếu các đơn vị có quan hệ chặt chẽ với nhau (thậm chí theo kiểu dây chuyền trực tiếp như quan hệ giữa chánh văn phòng và phòng Văn thư chuyên trách) trong xử lý công việc mà lại bị bố trí ở những nơi xa nhau, không tiện đi lại thì sẽ gây lãng phí thời gian và có thể gây khó khăn cho kiểm tra, chỉ đạo.

Việc bố trí nơi làm việc trong công sở cần tính đến cường độ lao động của nhân viên; quy trình, thủ tục làm việc; đặc điểm, mối quan hệ phối hợp và tính chất công việc được giao cho từng cá nhân, đơn vị.

Yêu cầu cụ thể của việc bố trí phòng làm việc trong công sở là:

- Tận dụng được diện tích công sở;
- Phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị;

- Giảm thời gian di chuyển giữa các bộ phận có liên quan;
- Tạo sự hỗ trợ thuận lợi giữa các bộ phận;
- Tạo điều kiện cho kiểm soát công việc;
- Tiết kiệm được kinh phí cho các dịch vụ;
- An toàn;
- Có tính thẩm mỹ;
- Tạo khả năng cơ động trong sử dụng chỗ làm việc, thiết bị và các nguồn lực khác.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy phân tích các đặc điểm của công sở hành chính nhà nước để phân biệt nó với các loại tổ chức khác trong xã hội?
2. Theo anh (chị) hoạt động điều hành công sở chịu sự tác động của những yếu tố nào?
3. Theo anh/chị, để thực hiện tốt các nhiệm vụ của mình, công sở cần những điều kiện nào?
4. Quy chế có vai trò gì trong điều hành công sở?
5. Kế hoạch công tác có vai trò gì trong điều hành hoạt động của cơ quan, công sở?
6. Hãy phân tích những ưu thế và hạn chế của quá trình lập kế hoạch có sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức.
7. Hãy phân tích vai trò của các cuộc họp trong hoạt động của công sở? Hãy phân tích một số tồn tại phổ biến trong tổ chức và điều hành các cuộc họp trong công sở hiện nay.
8. Hãy phân tích các bước trong quy trình tổ chức họp? Hoạt động nào theo anh chị là quan trọng nhất?
9. Hãy trình bày mục tiêu và ý nghĩa của công tác kiểm tra trong điều hành hoạt động công sở .

10. Theo anh/chị công tác kiểm tra thường gặp những khó khăn gì? Nguyên nhân?
11. Hãy trình bày vai trò của việc xây dựng một bầu không khí làm việc hiệu quả trong công sở.
12. Hãy đánh giá thực tế bố trí phòng làm việc trong công sở hiện nay, liên hệ cụ thể vào công sở nơi anh/chị đang công tác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Thâm (2003). Tổ chức điều hành hoạt động của các công sở. NXB Chính trị Quốc gia. Hà Nội.
2. Học viện Hành chính Quốc gia (2003). Hành chính văn phòng trong cơ quan nhà nước. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
3. Học viện Hành chính Quốc gia (2003). Khoa Văn bản và công nghệ hành chính. Nghiệp vụ thư ký văn phòng và tổ chức. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Học viện Hành chính Quốc gia (2005). Kỹ năng nghiệp vụ quản lý hành chính nhà nước tập 3, tài liệu đào tạo tiền công vụ. Hà Nội.

GIÁO TRÌNH
ĐIỀU HÀNH CÔNG SỞ
HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. PHẠM VĂN DIỄN
Biên tập: Nguyễn Kim Dung, Nguyễn Thanh Hương
Vẽ bìa: Hương Lan

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
70 Trần Hưng Đạo, Hà Nội

In 1.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm, tại Nhà in Khoa học và Công nghệ.
Số đăng ký kế hoạch xuất bản 215-2010/CXB/421.1-17/KHKT, do Cục xuất
bản cấp ngày 5 tháng 3 năm 2010.

Quyết định xuất bản số 296/QĐXB/NXBKHKT, cấp ngày 23 tháng 11 năm
2010.

In xong và nộp lưu chiểu tháng 12 năm 2010.

