

Chuyên đề 12

KỸ NĂNG XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC, LỊCH LÀM VIỆC CỦA CƠ QUAN, TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ THỜI GIAN CỦA CÁ NHÂN

I. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC, LỊCH LÀM VIỆC CỦA CƠ QUAN, TỔ CHỨC

1. Khái niệm, vai trò của chương trình, kế hoạch công tác, lịch làm việc của cơ quan, tổ chức

a) Khái niệm

- Khái niệm chương trình

Chương trình là toàn bộ những việc cần làm đối với một lĩnh vực công tác hoặc tất cả các mặt công tác của một cơ quan, một ngành chủ quản hay của Nhà nước nói chung theo một trình tự nhất định và trong thời gian nhất định.

Đối với những chương trình quan trọng, cần có sự phê duyệt hoặc ra quyết định ban hành của cơ quan có thẩm quyền. Sau khi đã được phê duyệt hoặc ban hành thì các cơ quan, tổ chức có liên quan phải tổ chức thực hiện nghiêm túc.

- Khái niệm kế hoạch

Kế hoạch công tác là việc xác định phương hướng, nhiệm vụ, chỉ tiêu, biện pháp tiến hành một lĩnh vực, một nhiệm vụ công tác của Nhà nước nói chung hoặc của từng ngành, cơ quan, đơn vị, địa phương nói riêng.

Kế hoạch thường được xây dựng cho từng thời gian nhất định theo niên hạn như: kế hoạch dài hạn (5 năm, 10 năm, 20 năm...); kế hoạch trung hạn (2 - 3 năm), kế hoạch ngắn hạn (1 năm, 6 tháng, quý).

Theo nguyên tắc, kế hoạch mỗi khi đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt thì nó bắt buộc các cơ quan, đơn vị hữu quan triển khai thực hiện và hoàn thành đúng thời hạn. Kế hoạch đề ra (hoặc được giao) có được hoàn thành tốt và đúng thời hạn hay không là căn cứ chủ yếu để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao của một cơ quan, đơn vị.

- Khái niệm lịch làm việc: là bản ghi ngày giờ thực hiện các công việc theo dự kiến của kế hoạch.

b) Vai trò

- Chương trình, kế hoạch có vai trò quan trọng trong tổ chức hoạt động của cơ quan, tổ chức cũng như của cá nhân.

+ Chương trình, kế hoạch giúp cho cơ quan, tổ chức đạt được mục tiêu một cách tương đối chính xác. Chương trình, kế hoạch góp phần đảm bảo tính ổn định trong hoạt động của cơ quan, tổ chức.

+ Chương trình, kế hoạch giúp tăng tính hiệu quả làm việc của cơ quan, tổ chức: có chương trình, kế hoạch tốt sẽ giúp tiết kiệm thời gian, chi phí, nhân lực cho cơ quan, tổ chức trong các hoạt động; có chương trình, kế hoạch tốt sẽ hạn chế được rủi ro trong quá trình hoạt động. Làm việc theo chương trình, kế hoạch giúp cho cơ quan chủ động công việc, biết làm việc gì trước, việc gì sau, không bỏ sót công việc.

+ Chương trình, kế hoạch giúp nhà quản lý chủ động ứng phó với mọi sự thay đổi trong quá trình điều hành cơ quan, tổ chức một cách linh hoạt mà vẫn đạt mục tiêu đã đề ra. Chương trình, kế hoạch giúp cho lãnh đạo cơ quan phân bổ và sử dụng hợp lý quỹ thời gian, huy động được các đơn vị giúp việc; bố trí lực lượng tập trung theo một kế hoạch thống nhất; phối hợp đồng bộ, nhịp nhàng các đơn vị để thực hiện có hiệu quả những nhiệm vụ đã đề ra. Chương trình, kế hoạch đảm bảo cho thủ trưởng cơ quan điều hành hoạt động được thống nhất, tránh chông chéo và mâu thuẫn trong việc lãnh đạo, chỉ đạo, phát huy được trí tuệ của tập thể lãnh đạo cơ quan.

+ Chương trình, kế hoạch làm cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát, đánh giá mọi hoạt động của cơ quan, tổ chức.

- Lịch làm việc đóng vai trò quan trọng để thực hiện hoạt động trong cơ quan, tổ chức một cách khoa học, nề nếp và hiệu quả. Lịch làm việc của cá nhân sẽ giúp cho cá nhân quản trị được thời gian cá nhân và thực hiện công việc được giao một cách hiệu quả.

2. Những yêu cầu của chương trình, kế hoạch công tác, lịch làm việc

a) Yêu cầu của chương trình công tác

- Đảm bảo bám sát đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước.

- Đảm bảo tính trọng tâm, trọng điểm: xác định đúng định hướng công tác, mục tiêu, trọng tâm và các công tác chính trong từng thời gian.

- Đảm bảo tính đồng bộ: triển khai đồng bộ tất cả các lĩnh vực công tác của cơ quan. Trên cơ sở đó sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các việc.

- Tính đúng thẩm quyền: Xác định vấn đề nào thuộc tập thể lãnh đạo, bàn bạc trước khi quyết; vấn đề nào phải xin ý kiến cấp trên hoặc cấp uỷ đảng trước khi quyết định. Đối với các nội dung công việc trong chương trình phải xác định rõ cơ quan, đơn vị chịu trách nhiệm chủ trì và cơ quan, đơn vị chịu trách nhiệm phối hợp.

- Đảm bảo tính khả thi: Chương trình phải phù hợp với khả năng và thời gian thực hiện. Tránh đưa quá nhiều vấn đề vào chương trình để rồi không thực hiện được. Khi lập chương trình cần có quỹ thời gian dự trữ, dự phòng những việc đột xuất.

- Đảm bảo tính hệ thống: tất cả các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan trực thuộc Chính phủ và UBND cấp tỉnh phải xây dựng chương trình công tác của mình phù hợp với chương trình công tác của Chính phủ. Phải đảm bảo sự ăn khớp giữa chương trình của cấp uỷ đảng cùng cấp với chương trình của cơ quan. Bảo đảm tính hệ thống giữa chương trình năm, 6 tháng với chương trình tháng, tuần.

b) Yêu cầu của kế hoạch công tác

- Kế hoạch phải phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của cơ quan tổ chức.

- Kế hoạch phải đáp ứng được chủ trương quyết định của cấp trên.

- Nội dung của kế hoạch cần chỉ rõ danh mục những công việc dự kiến, nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực) và phải thể hiện rõ các mục tiêu, nhiệm vụ, biện pháp và tiến độ cụ thể đối với từng việc.

- Các công việc phải được sắp xếp có hệ thống (tất cả các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan trực thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân dân cấp tỉnh phải xây dựng kế hoạch công tác năm, 6 tháng, quý và tháng của mình phù hợp với chương trình công tác của Chính phủ), có trọng tâm, trọng điểm

- Các kế hoạch phải cân đối và ăn khớp với nhau.

- Phải đảm bảo tính khả thi, tránh ôm đồm quá nhiều công việc.

c) Yêu cầu của lịch làm việc

- Đảm bảo tính chính xác khi xây dựng lịch làm việc: chính xác tên công việc; chính xác ngày, giờ thực hiện; chính xác địa điểm thực hiện; chính xác tên người thực hiện...

- Đảm bảo không có sự trùng lặp: không trùng lặp thời gian, địa điểm, con người khi thực hiện các công việc.

- Đảm bảo không bỏ sót: không bỏ sót việc; không bỏ sót một trong các yếu tố: thời gian, địa điểm, thành phần...

- Đảm bảo tính khả thi: khi xây dựng lịch phải tính toán, dự phòng thật sát thực tế. Tránh tối đa sự thay đổi, điều chỉnh lịch làm việc. Tuy nhiên, trong những trường hợp bất khả kháng vẫn phải có sự điều chỉnh lịch. Nhưng khi điều chỉnh cần có sự tính toán đến các yếu tố đảm bảo thực hiện được như thời gian, con người...

- Đảm bảo tính hiệu quả khi thực hiện: ngay từ khi xây dựng lịch cần tính đến các yếu tố ưu tiên: việc quan trọng hay không quan trọng, cần thiết hay không cần thiết để ưu tiên bố trí con người, địa điểm và thời gian, ... Đồng thời, để đảm bảo khâu thực hiện được hiệu quả, ngay từ khi xây dựng lịch cũng cần tính đến các yếu tố dự phòng: dự phòng về thời gian, địa điểm, nhân sự...

II. PHÂN LOẠI CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC, LỊCH LÀM VIỆC CỦA CƠ QUAN, TỔ CHỨC

1. Phân loại chương trình

a) Phân loại theo cấp lãnh đạo

- Chương trình quản lý cấp lãnh đạo do lãnh đạo Trung ương hoạch định.

- Chương trình quản lý cấp trung gian do lãnh đạo cấp tỉnh, thành phố, quận, huyện đưa ra.

- Chương trình cấp thừa hành do lãnh đạo từng công sở, phòng ban chuyên môn đưa ra.

b) Phân loại theo thời gian

- Chương trình công tác năm: là bản thể hiện những mục tiêu, những định hướng, nhiệm vụ và các giải pháp lớn, quan trọng trong hoạt động của cơ quan, đơn vị trong năm.

- Chương trình công tác nửa năm: có chương trình công tác 6 tháng đầu năm và chương trình công tác 6 tháng cuối năm. Thông thường, loại chương trình này chỉ áp dụng cho các cơ quan lớn với nhiều nhiệm vụ khác nhau và cần phải tiến hành kiểm soát công việc chặt chẽ hơn.

- Chương trình công tác quý: để triển khai chương trình công tác năm. Loại chương trình công tác này có tính cụ thể hơn chương trình năm.

- Chương trình công tác tháng: là cụ thể hóa những mục tiêu của chương trình công tác quý. Nó thể hiện những công việc phải làm trong tháng.

- Chương trình công tác tuần: để xác định cụ thể, chính xác các hoạt động cần làm của cơ quan hoặc của lãnh đạo trong tuần.

- Ngoài ra, do đặc điểm hoạt động một số cơ quan còn có loại chương trình công tác nhiệm kỳ.

2 Phân loại kế hoạch công tác

a) Theo thời gian dự kiến thực hiện

- Kế hoạch dài hạn: là những kế hoạch có nội dung lớn, quan trọng, có phạm vi ảnh hưởng rộng và thời gian tác động lâu dài (5 năm, 10 năm, 20 năm) với cơ quan, tổ chức.

- Kế hoạch trung hạn: là những kế hoạch cụ thể hóa những kế hoạch dài hạn, chiến lược trong những khoảng thời gian không dài. Thông thường, đó là kế hoạch năm.

- Kế hoạch ngắn hạn: là những kế hoạch cụ thể hóa những kế hoạch trung hạn, chỉ ra những công việc cụ thể, được thiết lập để thực hiện những mục tiêu ngắn hạn, cụ thể hóa bằng các hoạt động trực tiếp làm sản sinh ra kết quả. Các kế hoạch loại này thường là kế hoạch nửa năm, kế hoạch quý, kế hoạch tháng hay kế hoạch tuần.

Tuy nhiên, tất cả sự phân loại kế hoạch như trên chỉ mang tính tương đối.

b) Theo phạm vi tác động

- Kế hoạch chiến lược: là loại kế hoạch đề cập đến các mục tiêu có tính tổng quát cao. Loại kế hoạch này có tầm tác động rộng lớn, bao quát nhiều khía cạnh khác nhau của tổ chức và định hướng chung cho sự phát triển chung của cơ quan, tổ chức.

- Kế hoạch tác nghiệp: là loại kế hoạch cụ thể các mục tiêu của kế hoạch chiến lược thành những mục tiêu cụ thể, chỉ ra chính xác những việc cần phải làm và cách thức tiến hành các công việc đó.

c) Theo lĩnh vực hoạt động

- Kế hoạch hoạt động của cơ quan.
- Kế hoạch công tác của lãnh đạo.
- Kế hoạch hoạt động của văn phòng...

3 Phân loại lịch làm việc

a) Theo chủ thể hoạt động

- Lịch làm việc của cơ quan, đơn vị;
- Lịch làm việc của cá nhân.

b) Theo thời gian

- Lịch làm việc một tuần (lịch công tác tuần).
- Lịch làm việc hàng ngày: thường chỉ áp dụng cho cá nhân.

III. KỸ NĂNG XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC, LỊCH LÀM VIỆC CỦA CƠ QUAN, TỔ CHỨC

1. Căn cứ để lập chương trình, kế hoạch công tác

- Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ chung của cơ quan: giúp việc xây dựng nội dung chương trình, kế hoạch công tác không bị trái thẩm quyền.

- Căn cứ vào chủ trương chung của cấp trên: đó là các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước trong từng thời kỳ.

- Căn cứ vào chương trình, kế hoạch công tác được giao hoặc yêu cầu của cơ quan quản lý cấp trên đối với hoạt động của tổ chức.

- Căn cứ vào đề nghị của các cơ quan, đơn vị cấp dưới.

- Căn cứ vào quy mô, tính chất và yêu cầu thực tiễn công việc: đặc điểm tình hình chung của cơ quan trên tất cả các lĩnh vực công tác. Trong đó, chú ý tới công tác tồn đọng từ thời gian trước chuyển sang.

- Căn cứ vào điều kiện, nguồn lực và khả năng của cơ quan, tổ chức: kinh phí; phương tiện làm việc; quỹ thời gian; nhân lực (số lượng và trình độ cán bộ) có trong khoảng thời gian thực hiện chương trình, kế hoạch.

2. Quy trình lập chương trình, kế hoạch công tác

a) Quy trình lập chương trình công tác

Bước 1: Yêu cầu các đơn vị gửi đăng ký khối lượng công việc thuộc thẩm quyền giải quyết của thủ trưởng cơ quan.

Bước 2: Xây dựng dự thảo chương trình làm việc.

Bước 3: Lấy ý kiến góp ý (nếu có).

Bước 4: Thông qua chương trình.

Bước 5: Ban hành, sao gửi các cơ quan, đơn vị để thực hiện; lưu trữ theo quy định.

b) Quy trình lập kế hoạch công tác

Quy trình lập kế hoạch gồm các bước cơ bản sau:

Bước 1: Nghiên cứu, chọn lựa và dự kiến nội dung đưa vào kế hoạch. Đây là giai đoạn tìm kiếm thông tin, nắm bắt cơ hội.

Bước 2: Xác định mục tiêu - Cần phải xác định cụ thể và chính xác.

Bước 3: Phân tích nguồn lực

- Xác định sự hỗ trợ từ cấp trên (chủ trương, chính sách, quy định hiện hành của Đảng và Nhà nước);

- Phân tích khả năng của cơ quan, tổ chức về thời gian, kinh phí, nhân lực, phương tiện...

- Phân tích các yếu tố khách quan khác: điều kiện kinh tế, văn hóa xã hội, môi trường...

Bước 4: Xây dựng phương án hành động

Xây dựng hệ thống các hoạt động để thực hiện các mục tiêu.

Bước 5: Soạn thảo kế hoạch; thông qua kế hoạch và đưa vào thực hiện.

3. Bộ cục chương trình, kế hoạch công tác

Ngoài các thành phần thể thức theo quy định, riêng bộ cục nội dung của chương trình, kế hoạch công tác gồm ba phần chính sau đây:

a) Phần mở đầu

- Trình bày khái quát những vấn đề được xác định là cơ sở khoa học cho việc xây dựng chương trình, kế hoạch.

- Trình bày khái quát những thuận lợi và khó khăn.

- Nêu rõ các căn cứ pháp lý cho việc xây dựng chương trình, kế hoạch

- Trình bày mục đích của lập chương trình, kế hoạch.

b) Phần nội dung

- Nêu rõ mục tiêu, nhiệm vụ chương trình, kế hoạch và biện pháp thực hiện.
- Các điều kiện, phương tiện thực hiện.
- Các đối tượng được phân công thực hiện.
- Trình tự triển khai, tổ chức thực hiện..., các biện pháp đảm bảo thực hiện, chế độ trách nhiệm.
- Thời gian kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết. Các hình thức khen thưởng, kỷ luật.

c) Phần kết luận

- Trình bày triển vọng của việc thực hiện kế hoạch.
- Nêu các đề xuất, kiến nghị

4. Bộ cục lịch công tác hàng tuần

- Bộ cục lịch làm việc của cơ quan (lịch công tác tuần)

Đảm bảo nội dung thể hiện được các yếu tố chính sau:

- + Tên công việc: cần ghi chính xác tên công việc.
- + Thời gian thực hiện: cần ghi chính xác ngày, tháng, năm, giờ, phút.
- + Địa điểm thực hiện: chính xác tên phòng, số phòng, tên nhà, số nhà.
- + Nhân sự: ghi chính xác thành phần.

- Bộ cục lịch làm việc của đơn vị và của cá nhân hàng tuần.

Đảm bảo nội dung thể hiện được các hoạt động chính của lãnh đạo và sự tham gia của các đơn vị, cá nhân liên quan; thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc; địa điểm; thành phần; người chủ trì, cá nhân hoặc đơn vị chịu trách nhiệm về tài liệu, hậu cần...

IV. TỔ CHỨC CÔNG VIỆC VÀ QUẢN LÝ THỜI GIAN CỦA CÁ NHÂN

1. Lập kế hoạch công tác

Tất cả những người quản lý công việc và thời gian cá nhân tốt đều bắt đầu từ việc lập kế hoạch cá nhân.

Trước tiên, công chức, viên chức cần lập được danh sách những công việc cần làm. Cần lưu ý một số vấn đề:

- Không làm quá tải danh sách công việc mà hãy lập sát với thực tế;

- Lập kế hoạch cho những công việc lâu dài và cho cả những công việc trước mắt;

- Kiên quyết không gạch bỏ ra ngoài danh sách những công việc chưa làm hoặc chưa hoàn thành xong;

- Lập kế hoạch cho cả những việc nhỏ.

2. Sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên

- Theo mức độ quan trọng.

- Theo mức độ cấp thiết hay không cấp thiết.

	Cấp thiết	Không cấp thiết
Quan trọng	1	2
Không quan trọng	3	4

Trên cơ sở bốn trường hợp trên, công chức viên chức đưa ra quyết định là phải làm ngay hay lên kế hoạch để làm sau hoặc không cần làm; tự làm hay giao cho ai đó làm.

- Nếu công việc cần ưu tiên nhất là công việc lớn thì hãy phân chia ra thành những công việc nhỏ để hoàn thành theo thời gian cho phép.

3. Tự đặt mục tiêu và xác định thời gian cần hoàn thành

Công chức, viên chức cần nắm và hiểu rõ các nhiệm vụ và nội dung công việc cụ thể được giao với những mục tiêu cụ thể và lượng thời gian dành cho công việc đó; trên cơ sở quỹ thời gian mình có, phân phối thời gian cho từng việc và đặt mục tiêu cụ thể cho từng việc với lượng thời gian đó có thể mang lại.

Luôn đặt ra mục tiêu hoàn thành công việc ngay từ lần đầu tiên.

Có thể lập bảng để theo dõi công việc như sau:

Thứ tự ưu tiên	Tên công việc	Mục tiêu cần đạt	Thời gian hoàn thành
1			
2			
...			

4. Tự kiểm tra, đánh giá kết quả công việc

Tự công chức, viên chức kiểm tra, đánh giá và rút kinh nghiệm về việc thực hiện công việc của mình trong thời gian đã bị tiêu hao. Việc kiểm tra, đánh giá này phải thường xuyên để tránh lãng phí thời gian của cá nhân.

Kiên quyết điều chỉnh thời gian cho những công việc mà mình cho là không cần nhiều thời gian đến như vậy.

Nắm được những công việc chưa làm hoặc chưa hoàn thành xong để bố trí thời gian phù hợp cho nó.

5. Dự kiến các tình huống đột xuất

Để sử dụng quỹ thời gian của cá nhân hiệu quả, công chức, viên chức cần lên kế hoạch rất sát với thực tế. Tuy nhiên, trong kế hoạch, cá nhân phải dự kiến được các tình huống đột xuất để có thể dự phòng được thời gian cần cho các việc đột xuất đó. Dự kiến trước những khoảng thời gian gián đoạn có thể xảy ra để có những công việc khác thay thế hoặc lấp đầy thời gian đó;

6. Sắp xếp hồ sơ tài liệu ở nơi làm việc gọn gàng ngăn nắp

Thay vì phải mất thời gian cho việc lục tìm văn bản, giấy tờ, tài liệu mỗi khi cần, công chức, viên chức cần tổ chức sắp xếp hồ sơ tài liệu ở nơi làm việc gọn gàng ngăn nắp.

Mỗi một công việc cụ thể cần phải lập hồ sơ theo đúng quy trình. Hồ sơ phải được sắp xếp trên giá hoặc trong tủ một cách khoa học, tiện lợi cho việc tra tìm.

Mỗi một lĩnh vực, công việc do bản thân phụ trách cần có hồ sơ nguyên tắc đảm bảo tính cập nhật, đầy đủ và được sắp xếp logic để phục vụ hiệu quả cho công việc.

Việc sắp xếp hồ sơ, tài liệu cá nhân còn là sự sắp xếp gọn gàng, khoa học trong máy tính cá nhân để khi cần tra tìm được nhanh chóng và thuận tiện.

7. Quản lý thời gian của cá nhân

Quản lý thời gian là hành động kiểm soát các sự kiện của cá nhân, vì vậy quản lý thời gian không đơn thuần chỉ là vấn đề thời gian mà chính là vấn đề quản lý bản thân trong mối liên hệ với thời gian. Do đó, công chức, viên chức cần:

- Nắm rõ quỹ thời gian tối đa và tối thiểu mà mình có được để giải quyết các công việc.

- Biết kết hợp giải quyết các nhiệm vụ cùng loại hoặc có liên quan đến cùng một đối tượng, cùng một địa bàn, ... để giảm bớt chi phí thời gian.

- Không lãng phí thời gian; không chần chừ.

Tóm lại, nếu có năng lực quản lý và sử dụng thời gian cá nhân, công chức, viên chức sẽ giải quyết được nhiều công việc một cách hiệu quả.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Anh/Chị hiểu như thế nào là một chương trình, kế hoạch, lịch làm việc chất lượng?

2. Anh/Chị hãy kể tên những chương trình, kế hoạch, lịch làm việc trong cơ quan anh/chị?

3. Anh/Chị hãy nêu các nguyên tắc cơ bản phải tuân thủ khi xây dựng kế hoạch?

4. Theo anh/chị làm như thế nào để có được một chương trình, kế hoạch, lịch làm việc chất lượng?

5. Anh/Chị hãy nhận xét, đánh giá về những chương trình, kế hoạch, lịch làm việc trong cơ quan của mình?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Anh/chị hãy xây dựng kế hoạch mua sắm trang thiết bị, văn phòng phẩm của cơ quan, đơn vị trong một năm?

2. Anh/chị hãy phân tích và bình luận bố cục bản kế hoạch, lịch làm việc do giảng viên đưa ra?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Thâm, Hành chính văn phòng. NXB Thống kê. HN.1996.

2. Nguyễn Hải Sơn. Quản trị học. NXB Thống kê, HN 1998.

3. Học viện Hành chính Quốc gia. Hành chính văn phòng trong cơ quan nhà nước. NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội. HN 2004.