

## PHẦN II

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

### Chuyên đề 5

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

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

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

###### *Khái niệm*

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

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

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

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

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

## *Đặc điểm*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Kế hoạch công tác của đơn vị và hoạt động của nhân viên trong đơn vị.

Nhân viên trong đơn vị lập kế hoạch công tác của mình trên cơ sở kế hoạch công tác của đơn vị. Ở một mức độ nhất định, kế hoạch công tác của đơn vị là cơ sở để nhân viên định hướng hành động, lập kế hoạch công tác cá nhân và tổ chức đời sống cá nhân của mình. Không nên coi nhẹ nội dung “tổ chức đời sống cá nhân” đang được đề cập tới. Bởi lẽ nhân viên, trên thực tế, có đời sống cá nhân. Hoạt động công vụ của mỗi cá nhân chỉ là một bộ phận trong toàn bộ hoạt động sống của cá nhân đó.

c) Yêu cầu đối với việc lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị

*Thứ nhất*, đảm bảo thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

Kế hoạch công tác của đơn vị (mở rộng hơn - mọi loại hình kế hoạch của các cơ quan, tổ chức thuộc khu vực công) được lập ra và tổ chức thực hiện trên nguyên tắc đảm bảo chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền được giao.

Việc tuân thủ yêu cầu này là một điều kiện rất quan trọng, giúp cho bộ máy tổ chức công hoạt động đúng chức phận, nhịp nhàng và hiệu quả.

Mọi hình thức né tránh hoặc vượt quá chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị khi lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác đều không ít thì nhiều, không lập tức thì trong tương lai sẽ đưa đến những hậu quả không mong muốn đối với chất lượng, hiệu quả công tác.

*Thứ hai*, đảm bảo thực hiện đúng chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật.

Yêu cầu về việc đảm bảo thực hiện đúng chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật là một yêu cầu rõ ràng không đặc biệt, không mới đối với việc lập và thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị (cũng như của mọi loại hình cơ quan, tổ chức thuộc khu vực công). Tuy nhiên, việc nhắc lại, nhấn mạnh yêu cầu này hướng tới mục tiêu: khẳng định sự tồn tại của nó và cảnh giác với những cách làm chủ quan vẫn xảy ra trong thực tế khi lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác.

*Thứ ba*, đảm bảo tính khả thi.

Kế hoạch nói chung và kế hoạch công tác của đơn vị nói riêng cần được đảm bảo tính khả thi. Diễn đạt theo một cách khác: kế hoạch công tác của đơn vị cần được xây dựng sao cho việc thực hiện nó tối đa nằm trong tầm kiểm soát, kết quả mà nó hướng tới có tối đa khả năng trở thành hiện thực.

Trong thực tế, việc thực hiện yêu cầu này không phải là một công việc dễ dàng. Công việc này càng không dễ dàng khi các đơn vị lập kế hoạch công tác của đơn vị phải căn cứ vào những chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật luôn có thể có những thay đổi, điều chỉnh. Công việc này sẽ càng thực sự khó khăn trong điều kiện năng lực lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác khu vực công Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế và kế hoạch của cấp dưới cần căn cứ vào kế hoạch của cấp trên trực tiếp.

Cũng cần lưu ý rằng: để đảm bảo tính khả thi của việc lập kế hoạch công tác, cần tránh những cách làm chủ quan, duy ý chí là những nhược điểm không nhỏ trong văn hóa lãnh đạo, quản lý ở nước ta.

Yêu cầu về tính khả thi phần nào sẽ có thể được thực hiện dễ dàng hơn với kỹ năng phân tích công việc trong quá trình lập kế hoạch được giới thiệu dưới đây.

*Thứ tư, đảm bảo tính hiệu quả.*

Kế hoạch công tác của đơn vị có thể được lập ra và tổ chức thực hiện đúng đường lối, chủ trương, chính sách, pháp luật; đúng chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền; đúng quy trình; được thực hiện tốt trong thực tế; v.v... mà vẫn không đạt hiệu quả nếu xét trên một góc độ nhất định. Có thể diễn đạt điều này đơn giản hơn: làm đúng, làm được, nhưng không có hiệu quả hoặc hiệu quả không tương xứng.

Thực tế đời sống có thể cung cấp cho chúng ta không ít những ví dụ sinh động về thực trạng không hoặc kém hiệu quả nêu trên.

Yêu cầu về tính hiệu quả giúp việc lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác được tiến hành một cách cẩn trọng hơn, với sự khuyến khích cho tinh thần sáng tạo.

## **2. Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị**

### a) Kỹ năng lập kế hoạch công tác của đơn vị

*Dự thảo kế hoạch công tác của đơn vị.*

- Xây dựng đề cương kế hoạch công tác của đơn vị:

Đề cương kế hoạch công tác của đơn vị được xây dựng trên cơ sở:

+ Chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị;

+ Chủ trương, định hướng và kế hoạch cấp trên trực tiếp giao cho đơn vị.

- Xác định các hoạt động chính yếu mà đơn vị cần tiến hành:

Phần công việc này nhằm cụ thể hóa chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị; cụ thể hóa chủ trương, định hướng và kế hoạch cấp trên trực tiếp giao cho đơn vị thành các hoạt động cụ thể trên cơ sở phân tích những việc cần làm, đưa ra các phương án hành động và lựa chọn các phương án tối ưu để hiện thực hóa.

Cần lưu ý rằng: chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị; chủ trương, định hướng và kế hoạch cấp trên trực tiếp giao cho đơn vị thời kỳ này có thể không

thay đổi so với thời kỳ trước, nhưng môi trường hoạt động đã và sẽ có khả năng có những biến động. Nếu điều này là hiện thực, thì phương án hành động dự kiến cũng cần có những thay đổi phù hợp để kế hoạch bám sát với thực tiễn và đảm bảo tính hiệu quả. Ngoài ra, những thay đổi về năng lực thực thi của đơn vị trong thời điểm lập kế hoạch và trong tương lai thực hiện kế hoạch cũng là những yếu tố cần được tính đến để có thể có những lựa chọn phương án hành động mới hoặc khác phù hợp hơn, hiệu quả hơn.

Tóm lại, việc xây dựng nội dung đề cương cho kế hoạch công tác của đơn vị cần được tiến hành cẩn trọng, với những bước tiến hành cụ thể là:

- + Phân tích các yếu tố tác động;
- + Xác định các hoạt động cụ thể, chính yếu cần và có thể tiến hành trên cơ sở lựa chọn phương án hành động khả thi nhất, nhiều khả năng đem lại hiệu quả cao nhất.

Sau khi đã xác định được các hoạt động cụ thể, chính yếu cần và có thể tiến hành, việc cần làm tiếp theo trong quá trình xây dựng đề cương kế hoạch công tác của đơn vị là: dự kiến các nguồn lực cần huy động cho việc thực hiện kế hoạch công tác. Về cơ bản các nguồn lực cần huy động cho việc thực hiện kế hoạch bao gồm:

- + Nguồn nhân lực: phụ trách, thực thi và phối hợp;
- + Nguồn lực vật chất: kinh phí và các phương tiện vật chất khác;
- + Thời gian: thời lượng và thời điểm thực hiện.

Những nguồn lực trên cần được tính toán một cách cẩn trọng, trên cơ sở thực tế về khả năng huy động.

- Soạn thảo kế hoạch (dự thảo): bản dự thảo kế hoạch (dự thảo) được xây dựng trên cơ sở kết quả của những phần việc nêu trên, với những yêu cầu cơ bản về thể thức của một văn bản hành chính nhà nước.

*Tổ chức lấy ý kiến đóng góp từ các đối tượng có liên quan.*

Kế hoạch công tác (dự thảo) của đơn vị sau khi được soạn thảo cần lấy ý kiến đóng góp từ các đối tượng có liên quan. Các đối tượng có liên quan bao gồm:

- Những bộ phận và cá nhân trong đơn vị trực tiếp chịu trách nhiệm thực hiện kế hoạch;

- Những bộ phận và cá nhân trong đơn vị có trách nhiệm phối hợp thực hiện kế hoạch;
  - Cơ quan cấp trên trực tiếp;
  - Những đơn vị ngang cấp có liên quan.
  - V.v...

Lưu ý rằng: việc tổ chức lấy ý kiến đóng góp cho kế hoạch (dự thảo) cần được tiến hành nghiêm cẩn, tránh cách làm hình thức. Công việc này là một bước trong quy trình xây dựng kế hoạch, vừa đảm bảo tính dân chủ, công khai, minh bạch trong quản lý, điều hành đơn vị, vừa có ý nghĩa thiết thực đối với chất lượng kế hoạch hoạt động. Tiến hành hiệu quả bước lấy ý kiến đóng góp cho kế hoạch (dự thảo) sẽ tránh được những sai sót chủ quan khi xây dựng dự thảo kế hoạch, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch trong tương lai.

Cũng cần lưu ý thêm đến thời lượng cần thiết cho bước lấy ý kiến đóng góp. Cần tính toán một khoảng thời gian đủ để các bên liên quan đóng góp ý kiến cho kế hoạch (dự thảo), tránh cách làm vội vàng, ảnh hưởng đến chất lượng ý kiến của các đối tượng có liên quan.

#### *Tổng hợp các ý kiến đóng góp, sử dụng để hoàn thiện bản thảo kế hoạch.*

Sau khi thu nhận đầy đủ ý kiến đóng góp cho kế hoạch (dự thảo) của các bên liên quan, bộ phận soạn thảo cần tổ chức nghiên cứu; trong trường hợp cần thiết, trao đổi lại để thống nhất ý kiến.

Mọi ý kiến đóng góp đều cần được nghiên cứu và những ý kiến xây dựng, có giá trị cần được sử dụng để hoàn thiện kế hoạch (dự thảo).

#### *Ban hành kế hoạch công tác.*

Hoàn thiện dự thảo, kế hoạch công tác được xây dựng hoàn chỉnh về nội dung và được trình bày theo đúng các yêu cầu về thể thức của một văn bản quản lý nhà nước.

Thủ tục ban hành kế hoạch công tác của đơn vị cần được thực hiện theo đúng những nguyên tắc đối với việc ban hành một văn bản trong hệ thống văn bản hành chính nhà nước.

## b) Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị

Tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị là một quá trình gồm nhiều bước, cần được tiến hành để hiện thực hóa kế hoạch, hướng tới mục tiêu đã định, đảm bảo thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị.

### *Lập kế hoạch triển khai các hoạt động.*

Sau khi kế hoạch công tác của đơn vị được ban hành, nội dung của loại kế hoạch này cần được cụ thể hóa thành những kế hoạch hoạt động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhóm hoặc cá nhân có trách nhiệm thực thi.

Khác với kế hoạch công tác của đơn vị (kế hoạch chung, xác định mục tiêu cơ bản và những hoạt động cần tiến hành trong một khoảng thời gian dài, thường là một hoặc nhiều năm), kế hoạch triển khai các hoạt động cần được xây dựng một cách cụ thể và là cơ sở để lãnh đạo đơn vị điều hành công việc, nhân viên thực thi công việc trong thực tế.

Để xây dựng được kế hoạch triển khai một hoạt động cụ thể của kế hoạch công tác của đơn vị, cần tiến hành các nội dung dưới đây:

#### - Xác định tên gọi của kế hoạch:

Kế hoạch triển khai cần được xác định tên gọi một cách cụ thể, ngắn gọn, chính xác, dễ hiểu, dễ nhớ. Một tên gọi kế hoạch triển khai hoạt động đảm bảo những yêu cầu vừa nêu sẽ tạo điều kiện cần thiết, thuận lợi cho việc chỉ đạo, điều hành, thực thi, phối hợp... trong thực tế.

Để thuận lợi khi xác định tên gọi cho kế hoạch triển khai, cần đặt ra và trả lời câu hỏi: Việc (hoạt động/đầu việc) cần làm được gọi tên chính xác là việc gì?

#### - Xác định mục đích cụ thể của kế hoạch:

Kế hoạch thực thi cần hướng đến một mục đích cụ thể. Ngoài mục tiêu chung là góp phần thực hiện kế hoạch công tác của cơ quan, kế hoạch thực thi được xây dựng phục vụ trực tiếp cho một hoạt động cụ thể, vì vậy mục đích của kế hoạch hoạt động cần cụ thể, dễ hình dung, dễ nắm bắt và có giá trị định hướng cho toàn bộ các bước triển khai thực hiện.

Mục đích của kế hoạch triển khai, trong trường hợp này, được hiểu là: giá trị tích cực mà hoạt động hướng tới trong suốt quá trình tổ chức thực thi. Điều này có

nghĩa là: mục đích của kế hoạch là giá trị tích cực được tạo ra cùng với kết quả cụ thể mà hoạt động cần đạt được.

Việc nhấn mạnh đến mục đích của kế hoạch, trong trường hợp này, nhằm hạn chế lối tư duy chủ quan và cách thức hành động chủ quan, luôn quan tâm để đạt tới kết quả hình thức mà bỏ quên giá trị thực tế của hoạt động.

Để thuận lợi cho việc xác định mục đích cho kế hoạch thực thi, cần đặt ra và trả lời chính xác câu hỏi: Điều gì cần hướng tới khi tiến hoạt động và cần đạt được cùng với kết quả ?

- Xác định các đầu việc cơ bản cần tiến hành:

Mỗi hoạt động trong kế hoạch công tác của đơn vị khi được triển khai trên thực tế thường bao gồm nhiều việc (đầu việc) cụ thể. Thực thi một hoạt động của kế hoạch công tác của đơn vị đồng nghĩa với việc tiến hành trong thực tế một số việc (đầu việc) cụ thể.

Trên thực tế, không ít các hoạt động thuộc chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của các đơn vị khu vực công đã được xác định sẵn quy trình thực hiện, nhưng cũng tồn tại một số lượng đáng kể các hoạt động không sẵn có quy trình bắt buộc. Ngoài ra, thực hiện “đúng quy trình” chỉ là yêu cầu tối thiểu mang tính thủ tục, bởi chất lượng và hiệu quả công việc chủ yếu phụ thuộc vào cách thức tổ chức, chất lượng tổ chức thực thi công việc với một định hướng mục tiêu tích cực và sáng rõ.

Để xác định đúng và đủ những việc (đầu việc) cần tiến hành trong suốt quá trình thực thi một hoạt động, cần căn cứ vào:

- + Nội dung hoạt động cần tiến hành;
- + Quy trình mang tính nguyên tắc (nếu có);
- + Mục đích cụ thể của hoạt động (được xác định theo cách thức được nêu trên đây).

Cần lưu ý thêm rằng:

- + Một hoạt động cụ thể có thể hướng tới những mục đích khác nhau, tùy vào điều kiện, hoàn cảnh thực tế và sự lựa chọn ưu tiên của người có thẩm quyền ban hành kế hoạch;

+ Cùng một hoạt động, nếu xác định mục đích khác nhau thì những việc (đầu việc) cần làm để hoàn thành hoạt động đó cũng sẽ khác nhau.

Để thuận lợi khi xác định việc (đầu việc) cho một hoạt động cần tiến hành, cần đặt ra và tìm câu trả lời cho câu hỏi: Cần tiến hành *lần lượt* những việc (đầu việc) cụ thể nào để hiện thực hóa hoạt động và đạt được *mục đích* đã xác định?

- Xác định các nguồn lực cần huy động và sử dụng:

Mọi việc (đầu việc) muôn được tiến hành trong thực tế đều cần huy động và sử dụng những nguồn lực nhất định. Khả năng huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực có ý nghĩa quyết định đến kết quả công việc. Việc tính toán các nguồn lực cần thiết cho mỗi việc (đầu việc) là hết sức cần thiết trong quá trình xây dựng kế hoạch thực thi.

Về cơ bản, những nguồn lực dưới đây cần được tính toán, dự trù cho việc thực thi kế hoạch:

- + Nguồn nhân lực: đối tượng chỉ đạo, đối tượng trực tiếp thực thi, đối tượng phối hợp thực thi;
- + Nguồn lực tài chính và các phương tiện vật chất;
- + Thời gian: thời lượng và thời điểm bắt đầu, kết thúc mỗi đầu việc.

Trong thực tế, chỉ cần một trong ba nguồn lực nêu trên thiếu vắng, thì công việc sẽ không thể được tiến hành. Trong trường hợp các nguồn lực không được huy động đầy đủ, đúng lúc v.v., tiến độ và chất lượng công việc chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực.

Cũng cần lưu ý thêm rằng: việc tính toán cụ thể các nguồn lực sẽ giúp cho kế hoạch được xây dựng mang tính khả thi cao. Trong nhiều trường hợp, khi xem xét các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện kế hoạch, người ta có thể sẽ có những điều chỉnh thích hợp cho toàn bộ kế hoạch thực thi.

Những câu hỏi cần được trả lời để xác định cụ thể các nguồn lực cần huy động để sử dụng cho thực thi kế hoạch là:

- + Ai chịu trách nhiệm chỉ đạo trực tiếp? Ai (những ai) chịu trách nhiệm thực thi trực tiếp? Ai (những ai) chịu trách nhiệm phối hợp thực thi?

- + Cần bao nhiêu kinh phí và từ nguồn nào để thực thi kế hoạch?
- + Cần bao nhiêu thời gian để thực thi kế hoạch? Thời điểm bắt đầu và kết thúc mỗi đầu việc cụ thể?

- Xác định kết quả đầu ra của việc thực hiện kế hoạch:

Xác định rõ ràng và cụ thể kết quả đầu ra cho mỗi đầu việc trong quá trình thực thi kế hoạch là việc làm cần thiết. Kết quả đầu ra với tên gọi chính xác sẽ giúp cho các đối tượng chỉ đạo, thực thi, phối hợp thực thi hình dung rõ ràng và cụ thể về công việc cần tiến hành để có được kết quả cụ thể đó. Kế hoạch thực thi thiếu vắng kết quả đầu ra cụ thể sẽ trở nên mơ hồ, thậm chí không thể kiểm soát.

Để xác định cụ thể kết quả đầu ra cho mỗi đầu việc, cần đặt ra và trả lời đúng câu hỏi: Cái cần được làm ra có tên gọi chính xác là cái gì?

- Xác định tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch:

Sau khi đã xác định được rõ ràng kết quả đầu ra của mỗi đầu việc, cần xác định những tiêu chuẩn để đánh giá kết quả này.

Tiêu chuẩn đánh giá kết quả đầu ra của mỗi đầu việc là cơ sở để đánh giá quá trình thực thi hoạt động.

Câu hỏi cần đặt ra và trả lời giúp cho việc xác định các tiêu chuẩn đánh giá là: Kết quả đầu ra được công nhận là kết quả cần đạt, nếu thỏa mãn được được những tiêu chuẩn cụ thể nào?

#### *Phân công việc thực hiện kế hoạch.*

- Yêu cầu đối với việc phân công thực hiện kế hoạch:

Để triển khai thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị, kế hoạch thực thi các hoạt động cụ thể được xây dựng và là cơ sở để lãnh đạo đơn vị tiến hành phân công, giao việc.

Nội dung phân công thực hiện kế hoạch được khai thác từ kế hoạch thực thi đã có. Những nội dung cơ bản cần được lãnh đạo đơn vị truyền đạt và thảo luận để thống nhất với các đối tượng thực thi:

- + Đối tượng thực thi (phân công cho ai).

- + Công việc cần tiến hành (làm việc gì).
- + Mục đích hướng tới (để làm gì).
- + Điều kiện nguồn lực được đảm bảo để tiến hành (Ai hỗ trợ, được sử dụng bao nhiêu kinh phí và các phương tiện cần thiết khác, thời lượng và thời điểm bắt đầu và kết thúc công việc được giao).
- + Sản phẩm cần hoàn thành và tiêu chuẩn đánh giá công việc (Cái cần được làm ra và tiêu chuẩn để đánh giá).

- Các hình thức phân công:

Về lý thuyết, có hai hình thức phân công giao việc cơ bản thường được áp dụng khi tổ chức thực thi các hoạt động cụ thể trong kế hoạch công tác của đơn vị.

+ Phân công bằng văn bản:

Hình thức phân công, giao việc này được tiến hành thông qua “phiếu giao việc”, với nội dung cơ bản như sau:

Tên Đơn Vị

**PHIẾU GIAO VIỆC**

- Tên công việc:...
- Được giao cho: ... (họ, tên, chức danh người nhận việc)
- Nội dung công việc:...
- Mục đích công việc:...
- Nguồn lực được sử dụng: (nhân lực hỗ trợ, nguồn lực vật chất, thời gian)
- Sản phẩm của công việc:
- Tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc:
- Chế độ báo cáo:

Ngày ... tháng ... năm ...

**NGƯỜI GIAO VIỆC**

(Chức danh, chữ ký).

#### + Phân công trực tiếp:

Là hình thức phân công, giao việc thông qua giao tiếp trực tiếp giữa người giao việc và đối tượng thực thi công việc. Với hình thức này, lãnh đạo đơn vị trực tiếp truyền đạt những nội dung liên quan đến việc cần làm cho nhân viên thuộc quyền. Phân công theo hình thức này cũng bao gồm những nội dung như trong Phiếu giao việc nêu trên.

Phân công trực tiếp, có một ưu điểm nổi trội so với phân công bằng văn bản: tạo ra điều kiện thuận lợi cho sự trao đổi, thống nhất về công việc giữa người giao việc (lãnh đạo) và người nhận việc (nhân viên). Bằng hình thức phân công này, với khả năng giao tiếp của người giao việc thông qua việc chủ động tạo ra và tiếp nhận ý kiến phản hồi của người nhận việc, những khó khăn trong việc tiếp nhận ý kiến chỉ đạo cùng những khó khăn được dự báo trong quá trình thực thi công việc có thể được phát hiện, tháo gỡ ngay từ khi công việc được giao.

*Lưu ý:* trong một môi trường công vụ có tính chuyên nghiệp chưa thực sự cao, việc áp dụng các hình thức giao việc nêu trên một cách bài bản là không dễ dàng.

Để khắc phục những sự hiểu lầm, nhớ nhầm và nhiều khiếm khuyết khác thường xảy ra trong quá trình phân công và nhận việc, làm ảnh hưởng đến tiến độ, chất lượng, hiệu quả của công việc, lãnh đạo các đơn vị nên chú ý đến việc áp dụng những cách thức tưởng chừng như máy móc được giới thiệu ở phần trên.

Để tăng cường tính hiệu quả của hoạt động phân công, giao việc, lãnh đạo các đơn vị khi tiến hành hoạt động này cũng có thể kết hợp cả hai cách: phân công trực tiếp phối hợp với phân công bằng phiếu giao việc.

#### *Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện kế hoạch.*

Kiểm tra, đôn đốc là một bước quan trọng trong chu trình quản lý, điều hành công việc nói chung. Hoạt động kiểm tra, đôn đốc của lãnh đạo đơn vị đối với việc thực thi kế hoạch công tác của đơn vị có một ý nghĩa thiết thực, đảm bảo cho công việc được tiến hành một cách hiệu quả và đạt tới mục đích đã định trong kế hoạch.

#### - Yêu cầu đối với việc kiểm tra, đôn đốc thực hiện kế hoạch:

Ngoài những yêu cầu chung, như: tính khoa học, sự khách quan trong quá trình kiểm tra, đôn đốc; để hoạt động này được tiến hành hiệu quả trên thực tế, cần lưu ý đến những yêu cầu cơ bản dưới đây:

- + Kiểm tra đúng việc (kiểm tra cái gì?);
- + Kiểm tra đúng người (kiểm tra ai?): cần phân biệt rõ các đối tượng *trực tiếp thực thi và phối hợp thực thi*;
- + Kiểm tra đúng thời điểm: (kiểm tra lúc nào?);
- + Kiểm tra đúng cách: (kiểm tra bằng cách nào, với sự hỗ trợ của ai, bằng phương tiện gì?);
- Cách thức tiến hành kiểm tra việc thực hiện kế hoạch:

Một kế hoạch thực thi hoạt động được xây dựng tốt sẽ tạo điều kiện dễ dàng cho việc kiểm tra, đôn đốc. Nội dung một kế hoạch thực thi được xây dựng theo phương cách trên đây cung cấp đầy đủ những thông tin quan trọng, cơ bản, cần thiết nhất cho lãnh đạo đơn vị khi tiến hành kiểm tra, đôn đốc quá trình thực hiện. Những câu hỏi chính yếu cần được nêu ra và trả lời trước khi tiến hành kiểm tra, đôn đốc đều có thể tìm thấy trong nội dung kế hoạch đã được soạn thảo theo cách thức nêu trên. Ví dụ: kiểm tra ai? kiểm tra nội dung gì? thời điểm kiểm tra?... Ngoài ra, những nội dung về kết quả cần đạt và tiêu chuẩn đánh giá công việc được nêu trong kế hoạch thực thi cũng là những thông tin mang tính công cụ, phục vụ trực tiếp cho hoạt động kiểm tra, đôn đốc.

Một số vấn đề cơ bản mà lãnh đạo các đơn vị cần lưu ý thêm, là:

- + Luôn bám sát kế hoạch thực thi để thực hiện kiểm tra, đôn đốc;
- + Tiến hành kiểm tra, đôn đốc đúng thời điểm cần thiết;
- + Lựa chọn phương pháp thích hợp và sử dụng hiệu quả các tiêu chuẩn đánh giá đã có để thực hiện việc đánh giá;
- + Kết thúc quá trình đánh giá, cần có những ý kiến khách quan, chính xác nhằm khẳng định những mặt tích cực (nếu có), chỉ rõ những hạn chế (nếu có) và đưa ra những yêu cầu cụ thể cho những đầu việc tiếp theo của quá trình thực thi kế hoạch.

#### *Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch.*

Đánh giá việc thực hiện kế hoạch công tác là bước sau cùng của một chu trình quản lý. Mọi kế hoạch công tác của đơn vị đều cần được đánh giá sau khi thời hạn của kế hoạch kết thúc và khép lại các hoạt động thuộc nội dung kế hoạch.

Việc đánh giá nói chung luôn hướng tới những mục đích cơ bản, như:

- + Xem xét mức độ hoàn thành những nội dung của kế hoạch;
  - + Xác định những điểm tích cực (nếu có) của toàn bộ quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch;
  - + Xác định những điểm hạn chế (nếu có) của toàn bộ quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch;
  - + Xác định những nhân tố góp phần tạo nên điểm tích cực và những nguyên nhân của những tồn tại tiêu cực (nếu có);
  - + Rút ra những bài học cần thiết cho một chu trình quản lý mới với một kế hoạch công tác tiếp theo trên tất cả các mặt: về xây dựng kế hoạch công tác, về công tác chỉ đạo, điều hành, về hoạt động thực thi, v.v...
- Yêu cầu đối với việc đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch:
- + Hoạt động đánh giá nói chung đòi hỏi tính khoa học trong phương pháp tiến hành và sự khách quan tối đa trong việc đưa ra các nhận định đánh giá;
  - + Thời điểm đánh giá kế hoạch công tác không nên cách quá xa thời điểm kết thúc kế hoạch công tác.
- Cách thức đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch:
- Việc đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị có thể được tiến hành theo những cách thức khác nhau. Tuy nhiên, nếu việc lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch được tiến hành theo những phương cách nêu trên thì quá trình đánh giá sẽ có những thuận lợi nhất định và cần được thực hiện theo những bước cơ bản dưới đây:
- + Tổng hợp kết quả đánh giá của các kế hoạch thực thi hoạt động (đã có);
  - + Xây dựng báo cáo đánh giá (dự thảo) trên cơ sở tổng hợp kết quả đánh giá việc thực hiện các kế hoạch hoạt động (đã có);
  - + Lấy ý kiến của các bên liên quan đóng góp cho bản dự thảo báo cáo đánh giá (các đối tượng này cũng đồng thời là các đối tượng đã đóng góp ý kiến cho dự thảo kế hoạch công tác);
  - + Tổng hợp ý kiến đóng góp và hoàn thiện báo cáo đánh giá;
  - + Trong điều kiện có thể, tổ chức hội nghị đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch công tác để có thêm điều kiện phát huy dân chủ trong hoạt động đánh giá và thông qua báo cáo đánh giá chính thức;

+ Sử dụng báo cáo đánh giá, nhằm tăng cường nhận thức của các đối tượng có liên quan về hoạt động và kết quả hoạt động của đơn vị. Sử dụng báo cáo đánh giá làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch công tác tiếp theo.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP KỸ NĂNG

### 1. Câu hỏi thảo luận

a) Hãy nêu sự khác biệt giữa kế hoạch nói chung và kế hoạch công tác của đơn vị.

b) Từ thực tiễn lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị, hãy nêu những nguyên nhân có thể ảnh hưởng tiêu cực đến các hoạt động này.

### 2. Bài tập kỹ năng

a) Bài tập kỹ năng lập kế hoạch công tác của đơn vị.

Hãy phân tích chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của đơn vị nơi anh (chị) đang công tác, từ đó xác định những nội dung hoạt động chính yếu cần đưa vào kế hoạch công tác hàng năm của đơn vị.

b) Bài tập kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị.

Hãy lựa chọn một hoạt động cụ thể trong kế hoạch công tác của đơn vị nơi anh (chị) đang công tác và xây dựng dự thảo kế hoạch thực thi theo biểu mẫu dưới đây.

| BẢN DỰ THẢO KẾ HOẠCH THỰC THI |                    |   |                    |                        |
|-------------------------------|--------------------|---|--------------------|------------------------|
| Tên hoạt động:                |                    |   |                    |                        |
| MỤC TIÊU                      | VIỆC<br>(đầu việc) | NGUỒN<br>LỰC                                      | SẢN PHẨM<br>ĐẦU RA | TIÊU CHUẨN<br>ĐÁNH GIÁ |
|                               | 1.                 | - Nhân lực:<br><br>- Vật lực:<br><br>- Thời gian: |                    |                        |
|                               | 2.                 | - Nhân lực:<br><br>- Vật lực:<br><br>- Thời gian: |                    |                        |
|                               | ...                | ...   |                    |                        |

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. James H. Donnelly, JR. James L. Gibson, John M. Ivancevich (2001), *Quản trị học căn bản*, NXB Thông kê, Hà Nội.
2. John C. Maxwell (2013), *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Thâm (2002), *Kỹ thuật tổ chức công sở*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Đoàn Trọng Truyền (Chủ biên) (1997), *Hành chính học đại cương*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Bùi Thế Vinh (Chủ biên) (1998), *Thiết kế tổ chức các cơ quan hành chính nhà nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

## Chuyên đề 6

# KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN

### 1. Động lực làm việc và tạo động lực làm việc

#### a) Động lực làm việc

Động lực là thuật ngữ có nhiều cách tiếp cận và cách hiểu khác nhau<sup>[1]</sup>. Thuật ngữ động lực trong tiếng Anh là *motivation* có nguồn gốc từ tiếng Latinh *motus*, một dạng của động từ *movere* với nghĩa là chuyển động, thúc đẩy, ảnh hưởng, phần chấn. Theo nghĩa đó, động lực được hiểu là sự thúc đẩy một người hành động. Theo Guay, F và các cộng sự (2010) thì “*Động lực là lý do để thực hiện hành vi*”<sup>[2]</sup> hay theo cách hiểu của Broussard, S.C và các cộng sự (2004) “*Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó*”<sup>[3]</sup>.

Trong tác phẩm “*Động lực: các lý thuyết mới, nghiên cứu và thực tiễn*” viết năm 1982<sup>[4]</sup>, Mitchell khẳng định động lực làm việc có thể hiểu là những lực đẩy bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến sự lựa chọn và mong muốn thực hiện một hành vi và một hành động nào đó. Do đó, nghiên cứu về động lực sẽ giúp chúng ta phân tích, dự đoán và lý giải được cái gì thực sự thúc đẩy con người lựa chọn hành vi này, hành động này chứ không phải hành vi, hành động khác.

Trong các tài liệu được xuất bản tại Việt Nam, động lực cũng được tiếp cận từ nhiều góc độ. Từ góc độ tâm lý học, động lực được hiểu là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện

<sup>1</sup> Năm 1981, trong bài viết của mình “Danh mục khái niệm về động lực và các gợi ý để có thể định nghĩa thống nhất về động lực - A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition” Kleinginna Paul R. Jr và Kleinginna Anne M liệt kê có tới 140 khái niệm khác nhau về động lực.

<sup>2</sup> Guay, F et al., (2010) Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology* (Những động cơ thúc đẩy, xác định và kiểm soát đối với các môn học ở các trường tiểu học. *Tạp chí Anh về Tâm lý Giáo dục*), 80(4), 711–735.

<sup>3</sup> Broussard, S.C and Garrison, M.E.B (2004), The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal* (Mối quan hệ giữa động lực trên lớp và kết quả học tập của học sinh tiểu học. *Tạp chí nghiên cứu Gia đình và khoa học tiêu dùng*), 33(2), 106–120.

<sup>4</sup> Mitchell, Terence R. (1982). *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, The Academy of Management Review* (Động lực làm việc: Định hướng mới cho Lý thuyết, Nghiên cứu và Thực hành, *Tạp chí Học viện Quản lý*), Vol. 7, No. 1, pp.80-88.

bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể và xác định tính xu hướng của nó<sup>[5]</sup>.

Từ góc độ quản lý nguồn nhân lực, động lực làm việc chính là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân nhằm phát huy và hướng các nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức<sup>[6]</sup>. Nhờ có động lực làm việc mà người lao động trong tổ chức có được nỗ lực, sự cam kết và sáng tạo trong công việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Động lực làm việc không đồng nghĩa với sự hài lòng về công việc. Một cá nhân có thể hài lòng với công việc của mình (hài lòng về điều kiện làm việc, công việc ổn định) nhưng đồng thời có rất ít động lực để làm việc. Chính vì vậy khi nghiên cứu về động lực cần phải lưu ý để tìm ra những yếu tố nào thực sự thúc đẩy người lao động làm việc.

Như vậy, động lực làm việc là sự thúc đẩy con người làm việc hăng say, giúp cho họ phát huy được sức mạnh tiềm tàng bên trong và do đó họ có thể vượt qua được những thách thức, khó khăn để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Một người có động lực làm việc là khi người đó bắt tay vào làm việc mà không cần có một sự ép buộc, khi đó, họ có thể làm được nhiều hơn điều mà tổ chức mong chờ ở họ. Một người có động lực là người làm việc tích cực, duy trì nhịp độ làm việc tích cực và có hành vi tự định hướng vào các mục tiêu quan trọng. Động lực luôn kèm theo sự nỗ lực, kiên trì và mục đích<sup>[7]</sup>.

b) Vai trò của động lực làm việc đối với người lao động và tổ chức

- *Đối với người lao động:*

Động lực làm việc này sinh từ nhu cầu, mục tiêu của cá nhân và các yếu tố từ chính công việc, người lãnh đạo... Do vậy khi người lao động có động lực làm việc sẽ giúp bản thân thỏa mãn nhu cầu, có mục đích định hướng và kiên trì trong theo đuổi mục tiêu.

<sup>5</sup> Vũ Dũng (2008), *Từ điển Tâm lý học*, Nxb Từ điển Bách khoa, Hà Nội, tr 4

<sup>6</sup> Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình quản trị nhân lực - trường Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, tr 134.

<sup>7</sup> Frederick F Reichheld (1993), Loyalty - Based Management (Quản lý dựa trên lòng trung thành), Harvard Business Review.

Người lao động có động lực làm việc sẽ nảy sinh hứng thú, sự đam mê, sáng tạo với công việc. Có động lực làm việc, người lao động sẽ hài lòng với công việc và có ý thức tự phát triển và hoàn thiện bản thân; có cơ hội để thành công trong công việc và cuộc sống.

Người lao động có động lực làm việc sẽ giúp cho bản thân luôn tự đổi mới, hoàn thiện và thích ứng với những thay đổi của tổ chức. Qua đó, bản thân họ sẽ gắn bó hơn với công việc và tổ chức của mình với tư cách là một thành viên; tạo nên hiệu quả trong lao động của cá nhân. Đồng thời góp phần tích cực tạo nên hiệu quả hoạt động chung của tổ chức.

- *Đối với tổ chức:*

Người lao động có động lực làm việc sẽ giúp đơn vị đạt được mục tiêu với hiệu quả cao nhất: bất cứ tổ chức nào cũng phải có đủ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu trong đó yếu tố con người là quan trọng nhất. Khi người lao động trong tổ chức có động lực làm việc họ sẽ cống hiến hết mình cho công việc, biết cách sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác mà đơn vị mình có nhằm đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu đơn vị.

Đem lại sự sáng tạo, đổi mới trong đơn vị: người lao động khi có động lực làm việc sẽ cảm thấy thoái mái và say mê trong công việc, phát huy tính sáng tạo, đổi mới, có cơ hội để thể hiện bản thân. Họ không những giúp tổ chức thích ứng được với những thay đổi mà còn chủ động tạo ra những thay đổi; vừa giúp đơn vị, tổ chức phát triển, vừa tạo ra bản sắc văn hóa riêng.

Giảm thiểu những vấn đề có tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của đơn vị: người lao động có động lực làm việc cao sẽ gắn kết với đơn vị, tổ chức hơn; sáng tạo hơn trong hoạt động, tạo bầu không khí làm việc thân thiện hơn... Do đó sẽ hạn chế những vấn đề tiêu cực như vi phạm kỷ luật, vi phạm đạo đức, chảy máu chất xám... ảnh hưởng đến thành công của đơn vị, tổ chức. Chính vì vậy, người lao động có động lực làm việc được coi là tài sản quý giá nhất của bất cứ đơn vị nào.

c) Tạo động lực làm việc

Tạo động lực làm việc cho người lao động được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản lý áp dụng đối với các cá nhân trong tổ chức nhằm tạo ra động lực làm

việc cho họ. Với cách hiểu đã trình bày ở trên về động lực, thì tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động trong thực thi công việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức đề ra.

Các biện pháp tạo động lực làm việc chủ yếu:

- Thông qua hệ thống đòn bẩy kích thích vật chất;
- Thông qua công việc;
- Tạo môi trường làm việc.

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

Động lực làm việc của người lao động gắn liền với các yếu tố thuộc chính bản thân họ và các yếu tố do môi trường sống, môi trường làm việc của họ tạo ra. Do vậy, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự tác động bởi nhiều yếu tố như: bản thân người lao động, các yếu tố thuộc môi trường làm việc và một số yếu tố bên ngoài khác.

### a) Những yếu tố bên trong cá nhân

- *Xu hướng cá nhân*: thuộc tính của nhân cách, là tổng hòa các động cơ ổn định định hướng hoạt động của cá nhân và quy định sự lựa chọn các thái độ của con người.

Xu hướng cá nhân tồn tại lâu dài ở một người, thậm chí suốt cuộc đời. Tuy nhiên, xu hướng vẫn có thể thay đổi hay điều chỉnh. Điều này tùy thuộc vào trình độ phát triển của mỗi cá nhân.

Xu hướng đóng vai trò chỉ đạo, định hướng toàn bộ hoạt động của con người. Đồng thời vừa động viên, vừa kích thích con người hoạt động.

Dựa trên động cơ chiếm ưu thế người ta chia xu hướng ra làm ba loại<sup>[8]</sup>:

- Xu hướng cá nhân (xu hướng ích kỷ): dựa trên động cơ cá nhân chiếm ưu thế.

---

<sup>8</sup> Lê Thị Bừng (Chủ biên) - Các thuộc tính tâm lý điển hình của nhân cách - NXB. Đại học Sư phạm, Hà nội, 2007

- Xu hướng tập thể (xu hướng xã hội): được hình thành trên cơ sở động cơ vì tập thể mà tính vị tha chiếm ưu thế.
- Xu hướng công việc được nảy sinh trên cơ sở động cơ chính là hoạt động nghề nghiệp.

Xu hướng cá nhân biểu hiện ở nhu cầu, hứng thú, lý tưởng, thế giới quan, niềm tin. Mỗi biểu hiện sẽ có những đặc điểm riêng tạo nên tính riêng biệt, độc đáo trong xu hướng cá nhân.

- *Tính cách cá nhân:*

Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với cả xã hội nói chung. Như vậy tính cách không phải là do di truyền mà nó chính là hiệu quả tác động của sự giáo dục, rèn luyện của bản thân và sự tác động gián tiếp của môi trường mà người đó sống và làm việc.

Tính cách con người cũng là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi hay ứng xử của người nào đó. Ví dụ, khi gặp khó khăn hay trở ngại trong công việc thì người có tính độc lập và dám chịu trách nhiệm sẽ xem đó là một động lực để quyết tâm làm việc tốt hơn còn nếu là người không dám đối diện với trách nhiệm, sống phụ thuộc vào người khác thì họ sẽ run sợ trước sự khó khăn và họ có thể sẽ bỏ dở chừng công việc hoặc đi tìm một người dám đứng ra chịu trách nhiệm giúp họ.

- *Năng lực:*

Năng lực là khả năng hoàn thành có kết quả một hoạt động nào đó. Trong một hoạt động, nhiều người đạt kết quả nhất định ở mức hoàn thành nhiệm vụ được gọi là người có năng lực. Năng lực này là kết quả hoạt động tìm tòi khám phá, tích lũy về kiến thức, tri thức... của loài người ở lĩnh vực hoạt động đó. Năng lực cá nhân được tạo thành bởi: kiến thức, kỹ năng, thái độ của cá nhân trong công việc.

Nhân tố này cũng tác động đến hai mặt của động lực làm việc. Nó có thể làm gia tăng hoặc làm giảm đi động lực làm việc của mỗi cá nhân trong tổ chức. Nếu năng lực của nhân viên cao hơn nhiều so với đòi hỏi công việc họ nắm giữ sẽ dẫn tới việc nhân viên nhanh chóng rơi vào trạng thái nhảm chán và thiếu động lực

làm việc. Tình trạng này cũng xảy ra tương tự như khi năng lực của nhân viên thấp hơn yêu cầu của công việc. Vì thiếu kiến thức và kỹ năng cần thiết nên họ thường xuyên gặp khó khăn trong công việc. Tình trạng này lặp đi lặp lại hàng ngày làm cho người lao động rơi vào trạng thái mệt mỏi, chán nản, không còn động lực làm việc nữa.

Đánh giá đúng năng lực của người lao động là cơ sở để nhà quản lý sử dụng họ một cách tốt nhất. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết được chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành được công việc đó ở mức tốt nhất. Ngược lại, khi phải đảm nhận những công việc ngoài khả năng hoặc những công việc mà họ biết chắc rằng nếu họ cố gắng cũng không thực hiện công việc ấy được tốt thì sẽ rất dễ gây nên tâm lý bất mãn đối với tổ chức.

- *Khí chất:*

Khí chất là thuộc tính tâm lý phức hợp của cá nhân biểu hiện ở cường độ, nhịp độ của các hoạt động tâm lý, thể hiện sắc thái của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

Khí chất có cơ sở sinh lý là các kiểu hoạt động thần kinh của con người, là biểu hiện cụ thể ra bên ngoài về cường độ, tốc độ, nhịp độ các hoạt động tâm lý.

Khí chất chỉ rõ những hoạt động tâm lý của cá nhân diễn ra là mạnh hay yếu, nhanh hay chậm, bình thường hay thất thường...

Khí chất giữ vị trí quan trọng nhất trong những thuộc tính tâm lý khiến cho cá nhân này không giống cá nhân khác. Khí chất thể hiện kiểu hoạt động thần kinh, nó là một động lực của tính cách. Khí chất làm cho tính cách mang màu sắc độc đáo, riêng biệt; tạo sự khác biệt giữa tính cách của cá nhân này với cá nhân khác.

Khí chất có 4 loại cơ bản tương ứng với 4 kiểu thần kinh song song thực tiễn còn có kiểu pha trộn. Mỗi kiểu khí chất có những nét biểu hiện cơ bản, việc hiểu biết về các biểu hiện này là giúp cho nhà quản lý nhận biết được sắc thái, cường độ, nhịp độ của hành vi cá nhân trong thực tiễn. Đây là một yếu tố giúp nhà quản lý nhận biết được dấu hiệu của thái độ, hành vi gắn với động lực làm việc của cá nhân.

- *Thái độ, hành vi ứng xử:*

Thái độ là trạng thái sẵn sàng về tinh thần, sự chuẩn bị cá nhân tới một hành động nào đó.

Hành vi ứng xử là sự phản ứng của con người đối với sự tác động của người khác đến với mình trong một tình huống cụ thể nhất định. Nó thể hiện ở sự chủ động trong phản ứng có lựa chọn, có tính toán, thể hiện qua thái độ, hành vi, cử chỉ, cách nói năng - tùy thuộc vào tri thức, kinh nghiệm và nhân cách của mỗi người nhằm đạt kết quả giao tiếp cao nhất.

Thái độ, hành vi ứng xử là yếu tố thể hiện rõ sự đánh giá của cá nhân về sự vật, hiện tượng, vấn đề, con người trong thực tiễn. Đồng thời thái độ, hành vi ứng xử còn là biểu hiện động lực làm việc của cá nhân trong thực tiễn như: thái độ tích cực, chủ động, sáng tạo hay sự thờ ơ, chán nản, bất mãn đối với những vấn đề này sinh trong tổ chức, các biện pháp và cách thức tạo động lực làm việc...

- *Những đặc thù trong biểu hiện tâm lý của viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập:*

Đơn vị sự nghiệp công lập là cơ quan cung cấp các dịch vụ cơ bản, thiết yếu cho người dân như giáo dục, đào tạo, y tế, an sinh xã hội, hoạt động khoa học, văn hoá, nghệ thuật, thể dục, thể thao... Đây là những hoạt động quan trọng mà Nhà nước phải đứng ra thực hiện vì khu vực tư không có khả năng thực hiện hoặc thực hiện không có hiệu quả. Chính vì vậy, kết quả hoạt động của viên chức có ảnh hưởng không chỉ đến việc đạt mục tiêu của tổ chức mà đến mọi mặt của đời sống xã hội. Với đặc thù và tính chất công việc nêu trên trong biểu hiện tâm lý của viên chức thường mang tính năng động, linh hoạt, khả năng thích ứng với sự thay đổi bởi tính hiệu quả của tổ chức sẽ có sức cạnh tranh với các tổ chức, đơn vị khác. Chính điều này cũng tạo nên sự sẵn sàng thay đổi công việc của mỗi cá nhân khi các yếu tố tạo nên động lực cho mỗi cá nhân trở nên kém hiệu quả.

b) Những yếu tố bên ngoài

- *Người lãnh đạo*

Quản lý là sự tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý. Nói cách khác, nó là tiến trình thực hiện công việc thông qua người khác. Khía cạnh quan trọng của quản lý là làm sao

phối hợp những nỗ lực của cá nhân trong tổ chức để tạo thành sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện tốt các mục tiêu chung, đó chính là phong cách lãnh đạo.

Phong cách lãnh đạo là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện được biểu hiện thành công thức:

$$\text{Phong cách lãnh đạo} = \text{cá tính} \times \text{môi trường}$$

Như vậy, mỗi người lãnh đạo là một cá tính với những môi trường khác nhau nên họ có một phong cách lãnh đạo riêng, tạo nên một bức tranh phong cách lãnh đạo vô cùng đa dạng. Tuy nhiên, về cơ bản có thể quy về 3 phong cách lãnh đạo sau:

- *Phong cách lãnh đạo chuyên quyền*: thể hiện người lãnh đạo tự ra quyết định, ra lệnh cho cấp dưới phải làm gì và muôn họ tuân thủ không thắc mắc. Người lãnh đạo theo phong cách này thường bị cho là độc tài, không hiệu quả nhưng trong một số tình huống cần sự quyết đoán, quyết định nhanh lại rất phù hợp (ví dụ: ra quyết định trong những trường hợp khẩn cấp).

- *Phong cách lãnh đạo dân chủ*: thể hiện người lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến cấp dưới, lôi cuốn họ tham gia vào quá trình ra quyết định, quyền quyết định cuối cùng thuộc nhà lãnh đạo. Phong cách này có tác dụng tốt trong tạo dựng tinh thần hợp tác, nhưng đôi khi gây mất thời gian cho việc ra quyết định nếu người quản lý không quyết đoán.

- *Phong cách lãnh đạo tự do*: thể hiện người lãnh đạo cho phép cấp dưới đưa ra tất cả mọi quyết định, với kiểu quản lý này tăng quyền tự quản cho cấp dưới, giảm quản lý trung gian nhưng không phải lúc nào cũng thành công nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức.

Có thể nhận thấy rằng, không có phong cách lãnh đạo nào là hoàn hảo, là tối ưu trong mọi trường hợp. Người lãnh đạo cần linh hoạt sử dụng cho mình phong cách phù hợp nhất với đặc điểm của tổ chức mình, với môi trường làm việc để có thể phát huy cao nhất khả năng của bản thân nhà lãnh đạo cũng như khai thác năng lực, tiềm năng của nhân viên, lôi cuốn họ vào việc đạt mục tiêu của tổ chức. Khi cấp dưới luôn cảm thấy họ có ý nghĩa, họ là một phần của công việc, của tổ chức, họ thấy hưng phấn trong công việc cũng có nghĩa là họ có động lực để làm việc.

- *Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là tập hợp các yếu tố bao gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ ở hiện tại và trong tương lai.

Môi trường làm việc có thể phân chia thành bốn nhóm yếu tố: vệ sinh môi trường (các yếu tố vật lý, hóa học và sinh học, được tạo ra dưới tác động chủ yếu của công cụ lao động, đối tượng lao động và quy trình công nghệ); tâm sinh lý (yếu tố về tải trọng thể lực, thần kinh, tâm lý được hình thành trong quá trình lao động); thẩm mỹ (kiến trúc không gian nơi làm việc, màu sắc và không gian nơi sản xuất, âm thanh và sự bố trí quy trình sản xuất phù hợp, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động); kinh tế - xã hội (tạo ra do tác động của các mối quan hệ kinh tế - xã hội như định mức và tổ chức lao động, tiền lương, mức sống).

Nếu môi trường làm việc thuận lợi, phù hợp các thành viên trong tổ chức sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm stress, có khả năng phục hồi làm việc cao... qua đó động lực làm việc sẽ tăng lên.

#### *- Mỗi quan hệ giữa các thành viên*

Con người sinh ra chỉ có thể tồn tại và phát triển được trong một nhóm, một cộng đồng xã hội nhất định. Tổ chức là hình thức liên kết con người cùng thực hiện mục tiêu theo các nguyên tắc nhất định. Kết quả hoạt động của tổ chức không phải là phép cộng đơn giản của từng cá nhân trong tổ chức mà là sự liên kết, phối hợp, tương tác giữa các thành viên trong tổ chức để tạo nên trí tuệ và hiệu quả chung của tổ chức. Chính vì vậy, sự tác động từ các mối quan hệ của các thành viên trong tổ chức theo cơ chế bắt chước, lan truyền, dư luận... từ mối quan hệ người - người sẽ là yếu tố tác động quan trọng khi người lao động có động lực làm việc hoặc ngược lại.

#### *- Các chế độ, chính sách*

Mỗi tổ chức đều căn cứ vào đặc điểm tổ chức của mình và những yếu tố thuộc môi trường bên ngoài để xây dựng cho mình một chính sách nhân sự riêng. Chính sách nhân sự thể hiện trên tất cả các mặt từ tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề bảo hộ lao động. Các chính sách này đưa ra các chỉ dẫn cho người quản lý cần làm gì để phù hợp với mục tiêu của tổ

chức và sự mong đợi của người lao động, chứ không phải là các luật lệ cứng nhắc. Chính sách nhân sự không phải là bất biến. Cũng như mục tiêu của tổ chức, chính sách nhân sự cũng cần được sửa đổi theo thời gian cho phù hợp với những biến đổi của tổ chức và tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài.

Chính sách nhân sự được xây dựng và thực hiện tốt là chính sách đáp ứng được các tiêu chí sau đây:

- Được tất cả nhân viên hiểu và thực hiện một cách nghiêm chỉnh;
- Tuân thủ các quy định của pháp luật;
- Được thực hiện một cách thống nhất và thường xuyên;
- Thường xuyên được kiểm tra và cập nhật;
- Đáp ứng với nhu cầu hoạt động đặc thù của tổ chức.

Chính sách nhân sự là nhằm đáp ứng lại các nhu cầu, mục tiêu cá nhân của người lao động. Mà nhu cầu là nhân tố bên trong quan trọng nhất thúc đẩy người lao động làm việc cho nên việc thực hiện chính sách này như thế nào sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của người làm việc trong tổ chức. Ví dụ, nếu tổ chức thực hiện tốt chính sách đánh giá công bằng, khoa học và kèm đó là chính sách khen thưởng hợp lý chắc chắn sẽ làm cho người lao động có động lực làm việc. Ngược lại, nếu chính sách đánh giá, khen thưởng được xây dựng và thực hiện không tốt sẽ làm cho người lao động cảm thấy chán nản, bất mãn, không tin tưởng vào hệ thống đánh giá, vào các nhà quản lý và hậu quả xấu là người lao động sẽ không có động lực làm việc và dần mất niềm tin vào tổ chức.

### **3. Tạo động lực làm việc cho người lao động các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện**

a) Đặc thù của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

Đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước thành lập theo quy định của pháp luật và Ủy ban nhân dân huyện quản lý toàn diện, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước trên địa giới hành chính của huyện. Hoạt động của đơn vị sự nghiệp công

lập thuộc huyện mang tầm quan trọng đặc biệt trong việc đáp ứng nhu cầu của người dân địa phương, góp phần đảm bảo và thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội của huyện. Sứ mệnh này cùng với vai trò to lớn của việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện là động lực nội tại tác động, ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc của người lao động.

Đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện hoạt động dựa trên quy định của pháp luật gắn với ngành, lĩnh vực được phân công, phân cấp, chịu sự chỉ đạo về chương trình, nội dung hoạt động, nhân sự... của cơ quan có thẩm quyền theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được pháp luật quy định. Với đặc thù từng loại đơn vị sự nghiệp công lập, đặc thù lĩnh vực quản lý, lĩnh vực hoạt động sẽ quy định cụ thể trong hoạt động, cơ chế quản lý, môi trường làm việc... và đồng thời sẽ có những ảnh hưởng, tác động đến động lực làm việc của người lãnh đạo, quản lý và người lao động trong từng loại hình.

b) Các hình thức tạo động lực cho người lao động các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

- *Tạo động lực thông qua hệ thống đòn bẩy kích thích vật chất*

Sử dụng tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động vì đây là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua hệ thống công cụ này sẽ giúp người lao động đảm bảo được cuộc sống của bản thân và gia đình họ. Chính vì vậy, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi để trở thành biện pháp tạo động lực và duy trì động lực phải được trả thoả đáng so với sự đóng góp của người lao động và đảm bảo tính công bằng, minh bạch.

Về mặt kinh tế, *tiền lương* là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động, là giá cả sức lao động, được hình thành thông qua sự thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động và do người sử dụng lao động trả cho người lao động. Tiền lương tuân theo các nguyên tắc cung cầu, giá cả của thị trường và pháp luật hiện hành của Nhà nước. Đồng thời, tiền lương phải bao gồm đầy đủ các yếu tố cấu thành để đảm bảo là nguồn thu nhập, nguồn sống chủ yếu của bản thân và gia đình người lao động, là điều kiện để người hưởng lương hòa nhập vào thị trường xã hội.

Tiền lương có vai trò rất quan trọng. Nhà tâm lý học của Mỹ A. Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu đầu tiên và rất quan trọng của mỗi con người là nhu cầu sinh lý, đây là nhu cầu tối thiểu và căn bản nhất của con người như ăn, mặc, nghỉ ngơi... Đối với người lao động để được tạo động lực cần phải thoả mãn những nhu cầu căn bản đó. Tiền lương được sử dụng như một công cụ đặc lực nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động trong bất cứ tổ chức nào.

- Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động (tiền lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi), giúp người lao động và gia đình trang trải cho các tiêu dùng trong cuộc sống.

- Tiền lương kiếm được ảnh hưởng tới địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với bạn bè, với đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức, với xã hội.

- Khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập nâng cao năng lực làm việc từ đó nâng cao giá trị của họ với tổ chức.

Tiền lương có vai trò quan trọng trong việc duy trì, kích thích nỗ lực làm việc của người lao động để thoả mãn nhu cầu bản thân và cải thiện hiệu quả làm việc của tổ chức. Sự hài lòng về tiền lương của người lao động có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức.

Do vậy, đối với người lao động, nhu cầu của họ là được thoả mãn về tiền lương thì việc quan tâm đến tiền lương là một biện pháp tạo động lực quan trọng, giúp họ có động lực phấn đấu trong công việc.

Tuy nhiên, phát hiện của Herzberg cho thấy rằng tiền lương không phải là biện pháp duy nhất để tạo động lực cho nhân viên mặc dù việc chậm trả lương sẽ làm nhân viên chán nản. Hầu hết người lao động đi làm với mục đích chính là kiếm tiền. Nhưng nếu như họ mải mê với công việc của mình và thích thú với nó, họ sẽ không hề nghĩ tới vấn đề lương bổng.

Như vậy, tiền lương không phải là yếu tố tạo động lực duy nhất. Tuy nhiên nó sẽ trở nên cực kỳ quan trọng khi người lao động có cảm giác bị trả lương không thoả đáng - hoặc chậm trả lương.

Trả lương cho người lao động để giúp họ có động lực làm việc cũng cần phải đảm bảo đó là tiền lương phải dựa trên kết quả thực thi công việc. Việc tính lương này sẽ cho thấy sự khác biệt rõ ràng giữa những người làm việc tốt, có trình độ và năng lực cao hơn so với những người làm việc kém hiệu quả và có năng lực thấp hơn. Kết quả thực hiện công việc càng cao, mức thù lao được hưởng cũng phải cao. Muốn vậy, phải đánh giá chính xác mức độ thực hiện công việc của người lao động, từ đó trả công xứng đáng cho họ.

Trả lương cho người lao động để giúp họ có động lực làm việc cũng cần phải đảm bảo đó là tiền lương được trả tương quan giữa mức thù lao trong tổ chức và giá công lao động trên thị trường. Nếu tổ chức trả lương cho người lao động thấp hơn so với giá cả tiền công trên thị trường, người lao động sẽ không hài lòng với mức lương mà mình nhận được và đó chính là dấu hiệu người lao động thiếu động lực làm việc có thể chuyển sang tổ chức khác, bỏ việc... Nếu trả lương với mức cao hơn so với giá công trên thị trường, tổ chức có khả năng thu hút và giữ chân được nhân viên giỏi, giảm được thuyên chuyển lao động, tạo bầu không khí thuận lợi trong tổ chức.

Khi trả lương cũng phải đảm bảo nguyên tắc công bằng. Sự công bằng này phụ thuộc chủ yếu vào cách thức đánh giá của những nhà quản lý. Trả lương công bằng tạo sự thỏa mãn, có sự tin tưởng gắn bó vào tổ chức, giúp giảm hiện tượng tiêu cực cũng như sự bất mãn của những người có năng lực trong tổ chức.

*Tiền thưởng* là một dạng khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành những dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các sáng kiến có giá trị. Cùng với tiền lương thì tiền thưởng cũng có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

Các chương trình thưởng gồm có các hình thức thưởng và phần thưởng. Mục tiêu của các chương trình thưởng là giảm bớt tính bình quân trong trả lương do đó khuyến khích và tạo động lực cho người lao động. Các hình thức thưởng này có thể từ quỹ lương, từ lợi nhuận và từ các hoạt động đặc thù. Hình thức thưởng quỹ lương

được thiết lập trên cơ sở tách một phần từ quỹ lương làm tiền thưởng giúp người lao động phần đầu trong công việc. Hình thức thưởng từ lợi nhuận về thực chất là việc cùng chia sẻ phần lợi nhuận cho người lao động phụ thuộc vào các quy định của nhà nước và thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động. Ngoài ra, tiền thưởng có thể từ phân chia lợi nhuận, cổ tức, cổ phiếu.

Các loại tiền thưởng:

- Thưởng năng suất, chất lượng;
- Thưởng tiết kiệm;
- Thưởng sáng kiến;
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của tổ chức;
- Thưởng ký kết hợp đồng mới;
- Thưởng bảo đảm ngày công;
- Thưởng vì lòng trung thành, tận tâm với tổ chức.

Cũng như tiền lương, tiền thưởng có vai trò quan trọng trong động lực làm việc cho người lao động.

Lý thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom cho thấy mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích - kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động.

Học thuyết Kỳ vọng chỉ ra rằng các cá nhân sẽ có động lực lao động nếu họ tin vào nỗ lực của cá nhân sẽ được ghi nhận bằng phần thưởng. Như vậy, tiền thưởng hay phần thưởng có mối quan hệ giữa các cố gắng và thành tích đạt được của người lao động. Mối quan hệ này thể hiện ở chỗ:

- Thành tích nhận được của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng.
- Phần thưởng mà người lao động nhận được sẽ làm thoả mãn những nhu cầu quan trọng của họ.
- Sự mong muốn thoả mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những sự cố gắng cần thiết.
- Tiền thưởng là một dạng của phần thưởng sử dụng trong tổ chức.

- Tiền thưởng có thể được thưởng cho cả nhóm, tổ hoặc cá nhân.
- Đối với tiền thưởng của nhóm, tổ là khuyến khích sự hợp tác và làm việc đồng đội, giúp củng cố hoạt động nhóm. Nhóm, tổ có động lực làm việc sẽ giúp tạo động lực cho cá nhân.
- Tuy nhiên, mức thưởng và cách thức thưởng cũng quyết định đến sự nỗ lực của cá nhân người lao động hay động lực làm việc của họ.

Cũng giống như tiền thưởng, phần thưởng là thù lao một lần cho thành tích tốt của người lao động nhưng được trả dưới dạng vật chất như một kỳ nghỉ hè, chuyến du lịch, chiếc máy tính,...

Cần chú ý giữa khen và thưởng. Việc phân loại những hành vi tích cực thành các mức độ khác nhau và tùy từng mức độ sẽ sử dụng hình thức khen hay thưởng. Điều này sẽ tạo ra sự phấn đấu cho người lao động để họ tiếp tục đạt đến một mức độ cao hơn. Đồng thời việc này cũng sẽ làm tăng giá trị của sự khen thưởng, tránh hiện tượng nhảm chán, sáo rỗng trong khen thưởng, mất đi ý nghĩa của nó trong tạo động lực làm việc.

Một khi người lao động biết rõ mình sẽ được thưởng gì nếu đạt được thành tích, họ sẽ tập trung mọi tinh thần, tâm huyết để đạt được thành tích cao cho tổ chức và cũng là để đạt thành tích đó. Nhà quản lý cần làm cho cấp dưới tin rằng những nỗ lực của họ sẽ được thưởng đồng thời đảm bảo sự công bằng trong đơn vị, giữa các cá nhân. Người lao động sẽ không theo đuổi những phần thưởng (ngay cả những phần thưởng rất hấp dẫn) khi họ nhận thấy phần thưởng không thể đạt tới. Vì thế, các hình thức khuyến khích phải được thiết kế và giải thích cho người lao động sao cho người lao động tin rằng nếu họ nỗ lực đủ mức, họ có thể nhận được phần thưởng.

Cần đảm bảo các nguyên tắc không phân biệt đối xử, khách quan công bằng và dựa trên thành tích/công trạng trong khen thưởng.

Việc khen thưởng kịp thời và trao thưởng công khai cũng là nguyên tắc đặc biệt quan trọng. Phần thưởng cũng như những lời khen ngợi nếu không được đưa ra đúng lúc thì sẽ làm giảm đi sự hưng phấn về mặt tinh thần của người lao động và làm giảm đi động lực phấn đấu của người lao động trong tổ chức.

Khi đưa ra các chế độ thưởng, cần đưa ra các tiêu chí thưởng, cần đưa ra các tiêu chí thưởng dựa trên định hướng đạt được các mục tiêu mà các tổ chức đặt ra. Cần phải đặt ra các tiêu chí thưởng rõ ràng, có tính định lượng cao, có thể sử dụng ở mức độ hoàn thành các tiêu chí làm cơ sở xét thưởng chính xác. Mức tiền thưởng phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng. Không nên xét thưởng chậm trễ để khuyến khích việc tái lập các hành vi được thưởng.

Mặt khác, cần kiểm soát và sử dụng hiệu quả cơ chế thưởng/phạt nhằm tác động vào hành vi của người lao động, sao cho những hành vi mong muốn của người lao động mang lại hiệu quả tích cực và ngược lại. Chỉ thực hiện các hành vi phạt trong những trường hợp thật cần thiết, gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của tổ chức để tránh những ảnh hưởng tiêu cực trong động lực lao động do hành vi phạt gây ra. Khi người lao động thực hiện hành vi bị phạt theo quy định, cần phải tiến hành xét phạt ngay để ngăn ngừa sự tái lập hành vi bị phạt.

*Phúc lợi* là những khoản thù lao tài chính do tổ chức chi trả mà người lao động được nhận một cách gián tiếp. Nó bao gồm những chi trả của tổ chức cho các chương trình bảo hiểm (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp) và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khoẻ, sự an toàn, các bảo hiểm, các lợi ích khác cho người lao động. Tổ chức có thể chi trả toàn bộ hay một phần các khoản chi phí đó và người lao động được nhận chúng một cách gián tiếp. Chẳng hạn tổ chức có thể chi trả toàn bộ hay một phần chi phí để mua bảo hiểm y tế cho người lao động, người lao động không được nhận khoản tiền đó nhưng nhận được lợi ích từ chương trình bảo hiểm y tế mang lại. Như vậy, phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động.

Các chương trình phúc lợi cho người lao động gồm hai loại chính: phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

- Phúc lợi bắt buộc là những khoản phúc lợi mà tổ chức bắt buộc thực hiện theo yêu cầu của pháp luật. Phúc lợi bắt buộc có thể thay đổi tùy thuộc vào điều kiện kinh tế xã hội của từng quốc gia mà quy định các chế độ phúc lợi.

- Phúc lợi tự nguyện là các chế độ phúc lợi mà tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của người lao động đang làm việc trong tổ chức. Các chế độ phúc lợi tự nguyện bao gồm các nhóm phúc lợi như các phúc lợi bảo hiểm, các phúc lợi bảo đảm, tiền trả cho những khoảng thời gian ngừng việc, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt và các loại dịch vụ cho người lao động.

Các loại phúc lợi tự nguyện và bắt buộc hay còn gọi là phần thù lao gián tiếp thường bao gồm:

- Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế;
- Hữu trí;
- Tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát...;
- Ăn trưa do tổ chức đài thọ toàn bộ hoặc một phần;
- Trợ cấp cho những nhân viên có hoàn cảnh khó khăn...;
- Tiền chi cho nhân viên vào những dịp sinh nhật, đám hỏi, đám hiếu của cha mẹ của nhân viên...

Việc cung cấp các chương trình phúc lợi có vai trò quan trọng đối với cả người lao động, tổ chức và xã hội.

Đối với người lao động, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cuộc sống cho người lao động, giúp khắc phục khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Chẳng hạn, chương trình cung cấp bữa ăn trưa cho người lao động sẽ giúp người lao động bảo đảm sức khỏe trong quá trình lao động. Các chương trình phúc lợi như bảo hiểm xã hội hay bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm thất nghiệp sẽ giúp người lao động khắc phục được các rủi ro như tai nạn lao động, mất việc làm,...

Đối với xã hội, các chương trình phúc lợi giúp xã hội giảm bớt gánh nặng trong việc chăm lo cho người lao động thông qua các chương trình bảo hiểm. Chẳng hạn, chương trình bảo hiểm tuổi già sẽ giảm bớt gánh nặng xã hội trong việc bảo đảm cuộc sống của những người cao tuổi, chương trình bảo hiểm sức khỏe sẽ giúp đảm bảo cuộc sống cho những người bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp mà nếu không có những chương trình này, xã hội sẽ phải chịu một gánh nặng lớn.

Phát triển các chương trình phúc lợi cũng là một trong những biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức.

Các chương trình phúc lợi có hiệu quả sẽ giúp cho việc nâng cao uy tín của tổ chức và tạo động lực cho nhân viên. Do phúc lợi là một trong những yếu tố tác động đến việc lựa chọn nơi làm việc của người lao động nên một chương trình phúc lợi tốt của tổ chức sẽ có tác động thu hút nhân tài và giữ chân nhân viên giỏi. Điều này giúp tổ chức duy trì và phát triển.

Các chương trình phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động. Như vậy, các chương trình phúc lợi đảm bảo khía cạnh kinh tế và khía cạnh tâm lý - xã hội trong cuộc sống của người lao động.

#### *- Tạo động lực làm việc thông qua công việc*

Các học thuyết của McGregor, Maslow, Herzberg và Hackman, Oldman đã đề cập đến tạo động lực làm việc thông qua sự hứng thú trong công việc, sự thành đạt công nhận, trách nhiệm và sự tiến bộ trong công việc. Do đó, đây là một nhóm biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên vô cùng quan trọng và được các tổ chức quan tâm.

Tạo động lực làm việc liên quan nhiều đến sự khích lệ và mong muốn do đó một triết lý đơn giản của tạo động lực đó là *muốn tạo động lực cho ai làm việc gì đó thì phải làm cho họ muốn làm công việc đó*.

Động lực làm việc là sự thôi thúc người ta hành động vì thế nó có một ảnh hưởng mạnh, ảnh hưởng này có thể tốt hoặc xấu do đó với những biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên cần phải có sự kiểm soát nhất là đối với nhóm tạo động lực thông qua công việc.

Bản thân mỗi công việc đều mang trong mình những tính chất khác nhau, theo đó nó cũng đòi hỏi ở người lao động những kỹ năng, phẩm chất khác nhau và cũng tạo cho người lao động sự hứng thú khác nhau.

Đối với những công việc mang tính chất lặp đi lại thường gây ra sự nhàm chán đối với người lao động. Do đó, khả năng thu hút lao động cũng rất hạn chế. Ngược lại nếu công việc chứa đựng sự hấp dẫn sẽ tạo cơ hội tốt cho người lao động hoàn

thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, công việc được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao... lại luôn đem lại sự hứng thú cho người lao động khi làm công việc này.

Có thể nói đặc điểm công việc là nhân tố có tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Nếu được khai thác tốt chính bản thân công việc sẽ là động lực mạnh mẽ thúc đẩy sự hăng say lao động của nguồn nhân lực.

Do đó, các biện pháp tạo động lực thông qua công việc là nhóm biện pháp cần được chú trọng trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

*Phân công công việc phù hợp với khả năng, năng lực và sở trường của người lao động.*

Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường của họ thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa dù trong những điều kiện bình thường nhất. Ngược lại nếu người lao động được phân công một công việc yêu cầu năng lực thấp hơn năng lực của họ thì không những dẫn đến sự lãng phí trong sử dụng năng lực của người lao động mà còn tạo ra sự chán nản cho họ. Nếu phân công công việc đòi hỏi yêu cầu năng lực cao hơn năng lực vốn có của người lao động thì không những người lao động không hoàn thành được công việc mà còn tạo ra sự mệt mỏi và chán nản vì dù có cố gắng cũng khó có thể đạt được mục tiêu. Chính vì vậy, muốn tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của từng nhân viên để sắp xếp công việc cho phù hợp với họ. Muốn vậy, cần phải đảm bảo các nguyên tắc trong phân công công việc như sau:

- Phân công công việc phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động và khả năng phát triển của người lao động trong tương lai.

- Phân công công việc phải tạo cơ sở, nền tảng cho người lao động phát huy khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình.

- Thông qua các biện pháp như phỏng vấn, trao đổi nghiệp vụ, quan sát quá trình làm việc, xem xét hồ sơ, thông qua những hoạt động tập thể để phát hiện tố chất của người lao động và tạo cơ hội cho họ phát huy và được làm những công việc phù hợp với tố chất của mình.

- Phân công công việc phải gắn liền với kết quả thiết kế và phân tích công việc.

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

Xác định mục tiêu cho cá nhân người lao động là việc quan trọng bởi chỉ khi cá nhân hiểu được mục tiêu cần thực hiện thì họ mới có động lực và đích phấn đấu. Khi mục tiêu đã rõ ràng, bản thân từng cá nhân sẽ chủ động để tìm cách đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá cao hoặc mục tiêu chỉ mang tính hình thức không thể thực hiện được sẽ gây cho người lao động tâm lý chán nản và mất động cơ làm việc. Vì vậy, cần căn cứ vào mục tiêu của tổ chức và của đơn vị để cụ thể hóa thành mục tiêu cho từng cá nhân. Người lao động là những người hiểu rõ nhất những mục tiêu cụ thể nào có thể đem lại hiệu quả chung cho công việc. Họ cũng chính là người hiểu được mình có khả năng đạt được mục tiêu đó hay không. Vì vậy trong quá trình xây dựng mục tiêu cho người lao động, các nhà quản lý cần phải trao đổi, tham khảo ý kiến của họ. Có như vậy, họ mới sẵn sàng thực hiện mục tiêu đã được đề ra, không cảm thấy bị áp đặt làm việc có hiệu quả nhất.

Người lao động nói chung chỉ có thể có động lực làm việc thông qua mục tiêu khi họ nhận thấy mình có thể đạt được mục tiêu đó và thực hiện được mục tiêu sẽ có những đóng góp như thế nào cho tổ chức. Do đó, nhà quản lý phải thường xuyên kiểm soát quá trình thực hiện mục tiêu nhằm điều chỉnh khi cần thiết. Người lao động cần phải được hỗ trợ về điều kiện, phương tiện trang thiết bị, bổ sung thêm những năng lực, kỹ năng cần thiết để thực hiện mục tiêu. Đồng thời, nhà quản lý phải cho người lao động thấy những đóng góp của họ có ý nghĩa như thế nào với sự phát triển của cơ quan, tổ chức.

### Muốn vậy, cần phải lưu ý:

- Căn cứ vào mục tiêu của tổ chức để xác định mục tiêu cá nhân phù hợp, đảm bảo yêu cầu. Chú ý đảm bảo những yêu cầu khi xác định mục tiêu: SMART.

S: Specific (Mục tiêu phải cụ thể)

M: Measurable (Mục tiêu phải đo lường được)

A: Achievable (Mục tiêu phải đạt được)

R: Realistic (Mục tiêu phải thực tế)

T: Time-bound (Mục tiêu phải có thời hạn)

- Cần trao đổi, có sự thống nhất về mục tiêu với cấp dưới.
- Kiểm soát quá trình thực hiện mục tiêu.
- Hỗ trợ điều kiện trang thiết bị cần thiết.
- Bổ sung kiến thức, kỹ năng cần thiết cho cấp dưới để họ có thể thực hiện và hoàn thành mục tiêu.
- Đưa thông tin phản hồi trên cơ sở tập trung vào thực thi công việc trong tương lai hơn là tập trung vào những sai lầm.

#### *Trao quyền và huy động sự tham gia của người lao động.*

Trao quyền là biện pháp kích thích được nhân viên nỗ lực làm việc gắn liền với tăng trách nhiệm trong công việc của họ. Hay nói khác đi trao quyền làm cho người lao động có thêm quyền hạn, có thể tự quyết một số vấn đề trong quá trình thực hiện công việc của mình.

Việc trao quyền giúp người lao động cảm thấy vai trò quan trọng của họ đối với công việc và tổ chức, đề cao trách nhiệm đối với công việc của người lao động, giảm bớt sự nhảm chán trong công việc. Một số lợi ích của trao quyền/uỷ quyền cho người lao động và huy động sự tham gia của họ được tóm tắt như sau:

- Tạo được nhóm làm việc năng động và linh hoạt.
- Giúp cho mọi người phát triển kỹ năng mới, tạo điều kiện cho họ bộc lộ.
- Tăng tính chủ động, sáng tạo cho nhân viên.
- Tạo sự gắn kết và tin tưởng vào công việc.
- Giúp mọi người cùng chung thông tin và thông cảm với lãnh đạo.

Ngày nay, việc quản lý theo mục tiêu là rất phổ biến trong các loại hình tổ chức, do đó đây là một trong những cách để thiết lập quyền chủ động trong thực hiện mục tiêu công việc bởi nó đem lại cho nhân viên cơ hội xác định các mục tiêu công tác và mục tiêu cá nhân của chính mình. Với biện pháp trao quyền giúp chúng ta hiểu hơn vai trò của nhà quản lý đối với tạo động lực làm việc cho nhân viên đó là phải sử dụng tốt nhất năng lực của nhân viên trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó trao quyền tức là làm cho người lao động tự do sáng tạo và làm công việc theo cách thức, lối tư duy riêng của họ như vậy họ thoả sức phát huy năng

lực của mình được thoả mãn nhu cầu công việc, sẽ dần dần thoả mãn nhu cầu về quyền lực, nhu cầu được tôn trọng và được tự khẳng định bản thân.

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

- Để nhân viên chịu trách nhiệm về những gì họ làm;
- Tham gia vào việc ra quyết định;
- Tham gia vào các nhóm công việc (chương trình; dự án; ...);
- Trao cho nhân viên những công việc quan trọng hơn.

Để trao quyền tránh mắc phải một số sai lầm và phát huy được đúng vai trò của nó, các nhà quản lý cũng cần chú ý:

- Khi trao quyền cho nhân viên cũng cần chú ý đó là trao quyền gắn liền với các hình thức kiểm tra, giám sát thích hợp. Khi cần nhà quản lý có thể thực hiện những hướng dẫn cần thiết để người lao động thực hiện hiệu quả công việc của mình và không đi lệch định hướng phát triển chung của tập thể.
- Nhà quản lý cần có sự tin tưởng khi giao việc cho nhân viên của mình, tin tưởng vào năng lực, khả năng làm chủ mọi tình huống và kết quả làm việc của nhân viên. Khi đã trao quyền cho nhân viên đừng nên đi quá sâu vào chỉ dẫn một cách chi tiết, đừng ép buộc họ làm theo cách của mình mà hãy để cho họ làm công việc đó theo khả năng của bản thân.
- Khi trao quyền không có nghĩa là phó mặc cho người lao động tự mình xoay sở với công việc đó mà nhà quản lý phải thường xuyên có sự chia sẻ, cung cấp thông tin cần thiết cho nhân viên của mình thực hiện công việc, đồng thời đôn đốc nhân viên và đưa ra những phản hồi có thể là khen thưởng hoặc nhắc nhở để tạo thêm cho họ động lực hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Không nên quá nóng vội muốn đạt đến những kết quả như mong đợi một cách tức thì. Người lao động khi được tự chủ với công việc không thể tránh khỏi những bỡ ngỡ sai sót, vì thế nên biết cách chấp nhận những thất bại ban đầu và cho họ thêm cơ hội để rút kinh nghiệm và sửa sai. Đặc biệt khi người lao động đạt được những thành công đầu tiên thì nhà quản lý cần phải có sự khen thưởng và công nhận kịp thời những nỗ lực của họ để họ tiếp tục phát huy hiệu quả trong công việc tiếp theo.

- Thông tin thường xuyên cho cấp dưới về mục tiêu, hoạt động và kết quả làm việc của cơ quan, tổ chức.

- Tạo điều kiện cho cấp dưới tiếp cận nguồn lực đầy đủ và có chất lượng. Giao quyền phải đi đôi với giao nguồn lực.

- Thực hiện chế độ đãi ngộ nhân viên theo kết quả làm việc hoặc theo năng lực thay vì theo vị trí mà họ đảm nhiệm.

#### *Giao nhiệm vụ có tính thách thức cho người lao động.*

Một trong những biện pháp nhằm phát huy khả năng sáng tạo cho người lao động là tăng nhiệm vụ có tính chất thách thức cho họ. Nhiệm vụ có tính thách thức là những nhiệm vụ mới đối với người lao động, người lao động chưa từng làm hoặc những nhiệm vụ có yêu cầu cao hơn so với công việc hiện tại, người lao động chưa có đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để làm công việc đó. Khi người lao động được phân công làm những công việc này, họ buộc phải tự tìm tòi suy nghĩ để hoàn thành công việc được giao. Điều đó buộc họ phải có những suy nghĩ sáng tạo.

Để giao nhiệm vụ có tính thách thức cho người lao động, nhà quản lý cần chú ý:

- Dựa vào các kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động, cân nhắc xem họ có khả năng làm việc đó hay không.

- Dựa vào sự quan sát tố chất cũng như tiềm năng của người lao động trong quá trình làm việc chung với người lao động đó. Đây là điều quan trọng để bảo đảm rằng người lao động có phù hợp nhiệm vụ này hay không và đối với nhóm nhân viên này khi giao thêm cho họ những nhiệm vụ có tính thách thức thì cũng có nghĩa tạo cho họ cơ hội phát triển trong nghề nghiệp.

- Khi giao nhiệm vụ cũng cần tạo sự yên tâm cho người lao động khi giao việc bằng cách đảm bảo với người lao động về sự giúp đỡ và trợ giúp khi họ gặp khó khăn.

### *Làm giàu công việc.*

Làm giàu công việc (hay là làm cho công việc có ý nghĩa hơn) thực chất đây là hình thức tạo động lực ở cấp độ cao trong công việc bao gồm: tăng trách nhiệm trong công việc, tạo cho công việc thách thức hơn, thừa nhận và tạo những cơ hội thăng tiến, cơ hội học hỏi, cơ hội thành đạt.

Làm giàu công việc tức là thiết kế lại công việc và nơi làm việc sao cho:

- Người lao động có trách nhiệm hơn đối với công việc.

Người lao động có trách nhiệm hơn đối với công việc tức là tăng mức độ ảnh hưởng của một người đối với công việc. Tuy nhiên, để có được sự ảnh hưởng đối với công việc các nhà quản lý cũng cần giao thêm quyền hạn đi kèm với trách nhiệm.

- Tăng sự đa dạng các kỹ năng trong công việc.

Một công việc đòi hỏi cần phải có những kỹ năng và thao tác khác nhau. Tăng sự đa dạng các kỹ năng trong công việc là đòi hỏi nhiều hơn các kỹ năng và cho phép nhân viên thực hiện các thao tác khác nhau đó. Khi người lao động thực hiện mà họ thấy thách thức và đòi hỏi nhiều kỹ năng họ sẽ cảm nhận được ý nghĩa của công việc. Càng đòi hỏi nhiều kỹ năng thì công việc có thể càng có ý nghĩa đối với người lao động để tạo cơ hội cho họ phát triển kỹ năng và năng lực mà trước đó chưa được sử dụng hết.

- Công việc có kết quả nhìn thấy rõ.

Đặc điểm này liên quan đến tính hoàn chỉnh và có thể nhận dạng được của một công việc. Nghĩa là công việc có bắt đầu và kết thúc với một kết quả rõ ràng, nhìn thấy được. Người lao động quan tâm đến công việc hơn khi họ đảm nhận toàn bộ công việc so với khi họ làm các công việc mà trách nhiệm bị chồng chéo với những người khác và kết quả không rõ ràng.

- Nâng cao tầm quan trọng của công việc.

Thiết kế công việc sao cho có tầm quan trọng, nghĩa là kết quả của công việc sẽ có ảnh hưởng tới những người khác. Điều này thể hiện ở mức độ ảnh hưởng của công việc đối với cuộc sống của những người khác, cho dù đó là những người trong cùng tổ chức hay ở một thế giới rộng lớn hơn.

- Có nhiều cơ hội hơn cho nhân viên tự phát triển.

Cơ hội phát triển cũng xuất hiện nếu trong công việc hàng ngày người lao động có quyền quyết định nhiều hơn để thực thi các sáng kiến. Cơ hội để nhân viên tự phát triển còn chính là nhà quản lý tạo ra những cơ hội thăng tiến trong tổ chức.

- Có thể tự kiểm soát nhiều hơn công việc mà nhân viên đang làm.

Tổ chức cho phép sự linh hoạt hơn trong cách thức tiến hành, kiểm tra và phối hợp công việc.

- Có nhiều thông tin phản hồi hơn về kết quả công việc.

Khi áp dụng làm giàu công việc cho nhân viên, mức độ mà tổ chức có thể kiểm soát mà tác động được tuỳ thuộc vào tính chất của công việc và loại hình tổ chức. Điều quan trọng là nhà quản lý nhận biết được giá trị của việc làm giàu công việc và khuyến khích cổ vũ cho hoạt động đó mọi nơi, mọi lúc trong tổ chức.

### *Luân chuyển công việc.*

Luân chuyển công việc nghĩa là chuyển nhân viên qua một số công việc khác có mức độ phức tạp tương tự. Sự luân chuyển công việc tạo nên sự đa dạng trong công việc và kích thích nhân viên. Luân chuyển công việc có thể giúp làm giảm bớt sự nhảm chán công việc, giúp người lao động tích luỹ thêm nhiều kỹ năng, kinh nghiệm ở nhiều công việc và môi trường đa dạng, họ sẽ luôn sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi và biến động của thị trường. Tuy nhiên, cần lưu ý tránh việc chuyển nhân viên từ công việc nhảm chán này sang công việc nhảm chán khác.

Mặc dù có ưu điểm là làm tăng tính linh hoạt, nhưng luân chuyển công việc thường không có tác dụng tạo động lực làm việc nếu không nhằm mục đích phát triển nhân viên và mục đích này không được giải thích một cách rõ ràng cho những người có liên quan. Chính vì vậy, để tạo được động lực làm việc cho cấp dưới thông qua luân chuyển, cần đảm bảo một số nguyên tắc sau đây:

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

### *Mở rộng công việc.*

Sự mở rộng công việc kết hợp một loạt các thao tác vào trong một công việc mới rộng hơn. Đây là một phương pháp để đáp ứng lại sự bất mãn của nhân viên do quá đơn giản hóa công việc. Sự mở rộng công việc cung cấp sự đa dạng cho công việc và tạo nên thách thức lớn hơn cho nhân viên.

Mở rộng công việc cũng có nghĩa là giao thêm cho nhân viên một số công việc có mức độ phức tạp tương tự với công việc đang làm.

Trong thiết kế công việc, người ta quy định chức năng, nhiệm vụ cho từng chức danh công việc. Người lao động thuộc chức danh công việc nào sẽ hoàn thành khối lượng công việc được quy định trong bản mô tả công việc của chức danh đó. Tuy nhiên, trên thực tế có những công việc mà khi thực hiện chúng theo quy định của bản mô tả công việc, người lao động không mất nhiều thời gian. Kết quả là thời gian nhàn rỗi của người lao động khá nhiều. Nguyên nhân của tình trạng này thường là:

- Khi xây dựng bản mô tả công việc, người được giao nhiệm vụ xây dựng bản mô tả công việc chưa tính toán đầy đủ các yếu tố hao phí thời gian làm việc.
- Tổ chức đầu tư máy móc thiết bị và phương tiện làm việc mới, qua đó rút ngắn thời gian làm việc của người lao động.
- Người lao động có những sáng kiến rút ngắn thời gian hoàn thành công việc...

Để khắc phục tình trạng này, tổ chức cần mở rộng công việc. Mở rộng công việc nghĩa là giao thêm cho nhân viên một số công việc để người lao động sử dụng có hiệu quả thời gian lao động.

Khi thực hiện mở rộng công việc cần chú ý:

- Các nhiệm vụ giao thêm phải có mức độ phức tạp tương tự công việc đang làm.

- Đi kèm với việc giao thêm việc thì cần giao thêm quyền hạn, điều kiện làm việc tương xứng cho người lao động.
- Không quá sức với yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cho người lao động được quy định đối với chức danh công việc đó.

### *Tạo động lực thông qua cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.*

Việc luôn gặp cản trở trong công việc cũng có thể làm cho một số người lao động cảm thấy chán nản. Vì vậy, một trong những biện pháp tạo động lực lao động là loại bỏ các cản trở trong công việc, tạo ra các điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động không chỉ là bảo vệ sức khoẻ, tránh bệnh nghề nghiệp cho người lao động mà còn giúp họ thoái mái về tinh thần để tập trung cho công việc, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Muốn đạt được điều này, tổ chức cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Tổ chức cần đầu tư, cung cấp trang thiết bị cần thiết cho người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Căn cứ vào điều kiện cơ sở vật chất và vốn của cơ quan, tổ chức tìm biện pháp chuyển đổi khoa học công nghệ phù hợp theo hướng hiện đại tránh lãng phí để giảm bớt những tiêu hao về thể lực, trí lực của người lao động vào những công việc không cần thiết, để tập trung vào những công việc quan trọng hơn.

- Đảm bảo vệ sinh lao động, an toàn lao động là cần thiết cho người lao động như là tránh và hạn chế khói bụi, tiếng ồn... Việc cải thiện cơ sở vật chất để tránh sự ảnh hưởng của tiếng ồn và khói bụi như tường cách âm, hút âm triệt tiếng ồn, trồng thêm nhiều cây xanh để tạo bầu không khí trong lành, đảm bảo đủ tiêu chuẩn ánh sáng bằng cách tạo thêm nguồn ánh sáng nhân tạo hoặc tận dụng ánh sáng tự nhiên qua hệ thống cửa sổ, cửa kính,... không chỉ tạo văn minh công sở mà còn cải thiện về tình hình sức khoẻ cho người lao động tránh những bệnh về hô hấp, về mắt, tiêu hoá, giúp người lao động yên tâm làm việc. Ngoài ra tổ chức còn phải có quy định về an toàn lao động và hướng dẫn an toàn lao động cho người lao động.

Trong việc cải thiện điều kiện làm việc, các tổ chức còn chú ý đến chế độ chăm sóc sức khỏe, chế độ nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động để tránh sự mệt

mỗi, căng thẳng trong làm việc, lấy lại tinh thần để có thể tiếp tục hoàn thành tốt công việc được giao.

### *Tạo cơ hội cho người lao động phát triển và thăng tiến nghề nghiệp.*

Tạo cơ hội cho người lao động phát triển và thăng tiến nghề nghiệp là một biện pháp tạo động lực lao động cho bản thân người lao động do họ luôn có nhu cầu hoàn thiện mình và được tôn trọng trong tổ chức. Bên cạnh đó biện pháp này còn giúp tổ chức nâng cao hiệu quả tổ chức và hình thành văn hoá tổ chức có tinh thần học tập.

Chính vì vậy, tổ chức phải có biện pháp thích hợp để phát hiện các khả năng, tiềm năng của người lao động, tạo cơ hội cho người lao động phát triển và thăng tiến nghề nghiệp. Biện pháp này có thể thực hiện qua nhiều hình thức khác nhau như:

- Đào tạo người lao động phục vụ cho yêu cầu công việc: tổ chức các khoá đào tạo nâng cao kỹ năng và trình độ nghiệp vụ tại chỗ, các khoá đào tạo bên ngoài, hội thảo, các chương trình tập huấn ngắn hạn hoặc dài hạn.
- Khuyến khích và tạo thuận lợi cho người lao động tham gia các khóa đào tạo, kể cả các khóa đào tạo bên ngoài công việc. Khi được tham gia các khóa đào tạo giúp cho người lao động phát triển năng lực. Chính trong quá trình thực hiện khoá đào tạo giúp nhà quản lý có khả năng phát hiện năng lực và tiềm năng của nhân viên để tạo cơ hội cho họ thăng tiến trong nghề nghiệp.
- Giao cho họ những nhiệm vụ mang tính thách thức và khích lệ, động viên giúp đỡ họ hoàn thành công việc. Tuy nhiên cần chú ý:
  - + Trong công việc, nhà quản lý cần chú ý giao cho cấp dưới những công việc mới, mức độ khó ngày càng cao, tạo điều kiện cho họ hoàn thành những công việc đơn giản trước khi giao những công việc phức tạp hơn;
  - + Thường xuyên phản hồi về kết quả làm việc của nhân viên, cho phép xác định cấp dưới đang ở đâu so với mục tiêu;
  - + Khuyến khích và tạo điều kiện cho cấp dưới chấp nhận những công việc khó khăn nhưng khả thi, cho phép họ phát triển năng lực đồng thời tiến hành phát triển năng lực làm việc cho cấp dưới thông qua các chương trình đào tạo, các hoạt động hỗ trợ, kèm cặp.

+ Trao quyền cho người lao động giải quyết một số công việc, mở rộng dần quyền hạn cho người lao động nếu họ thực hiện tốt công việc được giao.

### *Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, bồi dưỡng.*

Đào tạo bồi dưỡng nhân viên có vai trò quan trọng đối với bất cứ tổ chức nào. Đào tạo bồi dưỡng nhân viên được coi là một trong những biện pháp tạo động lực cho người lao động vì:

- Giúp trang bị, bổ sung, cập nhật thêm kiến thức kỹ năng cần thiết để có thể hoàn thành công việc.
- Là một phần thường hữu hiệu đối với người lao động.
- Tạo cơ hội cho cấp dưới thăng tiến.
- Tạo một bầu không khí học tập trong tổ chức.

Thông qua lợi ích có được qua đào tạo, bồi dưỡng mà người lao động có thêm động lực làm việc. Các loại hình đào tạo, bồi dưỡng rất đa dạng, nhưng loại hình cơ bản bao gồm:

- Học trực tiếp;
- Hướng dẫn;
- Tư vấn;
- Chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm;
- Nêu gương.

Mỗi một loại hình đào tạo, bồi dưỡng có những ưu, nhược điểm riêng. Vì vậy, cần phải nghiên cứu vận dụng cho phù hợp với từng công việc, từng cá nhân. Có như vậy mới phát huy tác dụng của biện pháp này trong tạo động lực cho người lao động.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng trong khi đào tạo chính thức (ví dụ, thông qua trường lớp) nhiều khi rất tốn kém, do đó không có nguồn lực để thực hiện, thì đào tạo phi chính thức (ví dụ, thông qua chia sẻ kinh nghiệm, hướng dẫn) ít tốn kém hơn, có hiệu quả ngay và đồng thời tạo ra bầu không khí học tập ngay trong tổ chức.

*Công bằng, khách quan trong đánh giá và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách nhân sự.*

Trong nhiều trường hợp, tuy được trả lương cao nhưng chưa chắc chắn động lực lao động của người lao động đã cao. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, người lao động còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các yếu tố khác.

Đánh giá thực hiện công việc không chỉ được các nhà quản lý chú trọng mà còn được toàn bộ người lao động đặc biệt quan tâm. Việc đánh giá và các thông tin của công tác đánh giá sẽ giúp cho người lao động thấy được những thiếu sót cần bổ sung, điều chỉnh sai sót.

Muốn tạo sự công bằng khách quan trong đánh giá cần:

- Xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng và có thể định lượng được. Hệ thống các tiêu chí đánh giá phải được phổ biến rộng rãi cho mọi người lao động trong tổ chức biết và phải nhận được sự chấp nhận của họ.

- Ngoài ra các tiêu chí đánh giá phải được sử dụng thống nhất trong các bộ phận của tổ chức tránh tình trạng mỗi bộ phận, đơn vị lại sử dụng một tiêu chí đánh giá khác nhau.

- Quy trình đánh giá phải rõ ràng, công khai, minh bạch và người lao động nên được tham gia vào quy trình đánh giá đó.

Tổ chức phải có các biện pháp thích hợp để loại bỏ các lỗi đánh giá như định kiến đối với người lao động, chủ quan, cào bằng trong đánh giá,...

Kết quả đánh giá sẽ mất đi ý nghĩa nếu tổ chức không sử dụng hợp lý kết quả đánh giá này vào các chính sách quản lý nguồn nhân lực khác. Việc sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu tạo động lực lao động có thể đạt được thông qua việc tiến hành các biện pháp sau:

- Sử dụng kết quả đánh giá để xác định hệ số tham gia lao động, làm căn cứ để xác định mức tiền lương, tiền thưởng.

- Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở nâng bậc lương và nâng lương trước thời hạn cho người lao động.

- Sử dụng kết quả đánh giá để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Những nhân viên liên tục có thành tích tốt có thể được đề bạt những vị trí cao hơn với mức lương cao hơn.

- Sử dụng kết quả đánh giá để làm cơ sở cử người lao động tham gia các khóa đào tạo. Những nhân viên có kết quả đánh giá thấp sẽ cần được đào tạo thêm để hoàn thành công việc tốt hơn.

Với vai trò quan trọng đó công bằng khách quan trong đánh giá sẽ trở thành yếu tố kích thích người lao động tiếp tục duy trì phát huy những điểm mạnh và loại bỏ điểm yếu trong khi thực hiện công việc, đồng thời đó còn là một căn cứ quyết định cho một loạt các chính sách nhân sự trong tổ chức.

- Khuyến khích sáng tạo trong tổ chức.

Mọi người lao động sẽ cảm thấy có động lực hơn nếu họ làm việc trong một môi trường nơi họ được thử thách và có cơ hội để đổi mới. Cần khuyến khích để những người làm việc trong tổ chức có nhiều ý tưởng hơn cho cách làm việc, môi trường làm việc để chính bản thân họ vừa lòng với những suy nghĩ của mình, khiến tinh thần làm việc phấn chấn và hứng khởi hơn. Đồng thời, cũng tạo cơ hội và hỗ trợ mọi điều kiện để họ có thể vận dụng những sáng tạo vào thực tiễn công việc.

*Xây dựng bầu không khí tâm lí thuận lợi, mối quan hệ hài hòa, thân thiện.*

Xét về nhu cầu cá nhân, người lao động nào cũng mong muốn được làm việc trong bầu không khí làm việc chân thành, tôn trọng, tương trợ lẫn nhau trong tổ chức và họ thường sẵn sàng góp phần, duy trì quan hệ hỗ trợ lẫn nhau và không khí làm việc tôn trọng, chân tình, cởi mở.

Bầu không khí tâm lí thuận lợi là môi trường làm việc với biểu hiện của những mối quan hệ tốt đẹp giữa người với người trong tập thể. Đó là mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau, thông cảm, trao đổi tâm tư nguyện vọng, sẵn sàng tương trợ giúp đỡ lẫn nhau. Trong trường hợp ngược lại, nghĩa là tồn tại một hoặc một số điểm khác với mô tả trên, bầu không khí tâm lý trong tập thể được coi là chưa thuận lợi hoặc không thuận lợi.

Một bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động tác động đến động lực lao động ở một số khía cạnh chính sau đây:

- Tác động đến yếu tố tinh thần của người lao động. Khi được làm việc trong một tập thể có bầu không khí thuận lợi, người lao động sẽ có tâm lý thoải mái, độ mệt mỏi trong lao động vì thế sẽ chậm hơn, tinh thần làm việc sẽ phấn chấn hơn và qua đó năng suất lao động sẽ cao hơn. Ngược lại, nếu tâm lý của người lao động không thoải mái, năng suất lao động sẽ thấp.

- Tác động đến động cơ làm việc của người lao động và sự gắn bó của họ đối với tổ chức. Trong một bầu không khí tập thể không thuận lợi, người lao động sẽ cảm thấy chán nản, động cơ làm việc sẽ thấp và vấn đề bỏ việc rất dễ xảy ra. Ngược lại, khi được làm việc trong một bầu không khí tâm lý thuận lợi, người lao động sẽ gắn bó hơn với tập thể, họ sẽ làm việc trong tập thể với mức tự nguyện cao và cố gắng công hiến nhiều hơn để mình “đẹp hơn” trong mắt của đồng nghiệp. Trong trường hợp này động lực lao động sẽ cao.

Vì vậy, việc xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động luôn được coi là một trong những biện pháp quan trọng để tạo động lực lao động. Nếu tổ chức không chú trọng vấn đề này để tổ chức có bầu không khí tẻ nhạt, cảng thẳng, cá nhân ít gắn bó với tập thể, ít có sự quan tâm giúp đỡ lẫn nhau, nảy sinh nhiều mâu thuẫn nội bộ,... người lao động làm việc trong tập thể như vậy chắc chắn sẽ có tâm lý chán nản, khó có thể tập trung làm việc, khó đem lại hiệu quả trong hoạt động của tổ chức.

Chính vì vậy, nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc thông qua những cuộc đàm thoại trực tiếp với họ. Nhà quản lý phải biết lắng nghe những vấn đề riêng của nhân viên, tạo điều kiện sắp xếp công việc hợp lý giúp cân bằng cuộc sống và công việc, tạo điều kiện cho nhân viên nghỉ ngơi theo đúng quy định của pháp luật.

Nhà quản lý cũng cần phải nghiên cứu trạng thái tâm lý của những người lao động trong tổ chức, trên cơ sở đó có những biện pháp phù hợp nhằm xây dựng bầu

không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động. Khi nghiên cứu trạng thái tâm lý của người lao động trong tổ chức, cần xem xét các yếu tố sau:

- Cơ cấu tuổi của những người lao động trong tập thể.

Mỗi lứa tuổi có nhu cầu riêng, do vậy, ứng mỗi lứa tuổi cần có một cách tiếp cận riêng về vấn đề xây dựng bầu không khí tâm lý. Chẳng hạn, nếu phần lớn người lao động trong tập thể là lao động trẻ đang trong độ tuổi thanh niên, có thể lôi cuốn họ vào các hoạt động đoàn thể vui nhộn, trong khi đó, nếu tập thể gồm phần lớn những người từ độ tuổi trung niên trở lên, cách tiếp cận không thể như tiếp cận với thanh niên.

- Cơ cấu giới tính của người lao động trong tập thể.

Nam và nữ có những nhu cầu khác. Một tập thể nhiều nam có thể tổ chức những hoạt động có tính nam tính cao như bóng đá, bóng chuyền và các hoạt động thể thao khác. Với một tập thể nhiều nữ nên chú trọng các vấn đề nữ công, phương pháp làm đẹp hay là những hoạt động văn nghệ, giải trí, du lịch ...

- Cơ cấu dân tộc, tôn giáo và tín ngưỡng.

Mỗi dân tộc, tôn giáo và tín ngưỡng có những quy định riêng thuộc về vấn đề tập tục, tập quán hoặc lễ nghi,... Cách tiếp cận để tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong trường hợp này là tạo điều kiện thuận lợi để người lao động có thể thực hiện được các quy định thuộc về phong tục tập quán hoặc lễ nghi đó. Chẳng hạn, cần có chế độ thời gian làm việc linh hoạt để tạo điều kiện cho người lao động theo đạo thiên chúa giáo đi nhà thờ làm lễ, ra quy định không được phép bông đùa các phong tục tập quán hoặc lễ nghi của các dân tộc và các tôn giáo, tín ngưỡng khác, coi đó là văn hoá của tổ chức...

Cần phải tiếp cận từ các khía cạnh trên và với mỗi cách tiếp cận, có thể đưa ra các biện pháp khác nhau. Tuy nhiên, trên thực tế có những biện pháp chung cho tất cả các nhóm đối tượng trong tập thể lao động. Những biện pháp chung này được đưa ra dựa trên tâm lý và nhu cầu chung của phần lớn người lao động ở các độ tuổi khác nhau, giới tính khác nhau, dân tộc tôn giáo và tín ngưỡng khác nhau. Chẳng hạn, mọi người đều có nhu cầu được tôn trọng, được quan tâm chia sẻ, được giao tiếp...

Một số biện pháp xây dựng bầu không khí tập thể thuận lợi bao gồm:

- Tổ chức các hoạt động vui chơi tập thể, các phong trào thi đua trong tập thể lao động. Những hoạt động này sẽ giúp người lao động giao tiếp, tiếp xúc với nhau nhiều hơn trong một bầu không khí dễ biếu thị thái độ thân mật hơn. Nhờ đó, mọi người sẽ có cảm giác gần gũi nhau hơn.

- Tổ chức các chuyến du lịch hoặc nghỉ mát chung cho cả tập thể người lao động. Việc tổ chức các chuyến đi du lịch hoặc đi nghỉ mát chung cho cả tập thể lao động, thậm chí khuyến khích các thành viên của gia đình người lao động cùng tham gia sẽ tạo môi trường thuận lợi, thậm chí lăng mạn để mọi người giao lưu nhiều hơn. Các mối quan hệ mang tính tình cảm sẽ được phát sinh và củng cố. Bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động vì thế sẽ được lành mạnh và thuận lợi hơn.

- Tổ chức các hoạt động thăm hỏi khi ốm đau, chia sẻ vui buồn nhân các dịp hiếu, hỷ, lễ, tết giữa những người lao động trong tập thể. Những hoạt động này sẽ có tác động rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động, tạo động lực làm việc cho họ và tạo sự gắn bó bền chặt của người lao động với tổ chức.

c) Những vấn đề đặt ra trong việc tạo động lực cho người lao động các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

- Nhu cầu và sự mong đợi của người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện rất đa dạng và phong phú.

Nhu cầu và mong đợi của người lao động đối với tổ chức họ gia nhập mà cụ thể ở đây là đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện sẽ xuất phát từ nhu cầu và sự mong đợi của bản thân cá nhân; nhu cầu và sự mong đợi của cá nhân trong mối tương quan với nhu cầu và mong đợi của tổ chức (trong đó bao gồm nhu cầu và sự mong đợi của tổ chức với người lao động và ngược lại; nhu cầu và sự mong đợi từ các đối tượng hưởng dịch vụ đối với đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và đối với cá nhân người cung cấp dịch vụ được tổ chức trao quyền). Đây là bài toán quan trọng cần đặt ra và giải quyết trong mỗi tổ chức.

- Trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện bị hạn chế về phương tiện và công cụ để tạo động lực cho người lao động làm việc.

Cấp huyện là cấp hành chính trung gian giữa cấp tỉnh và cấp xã. Thực tiễn hiện nay cho thấy các phương tiện và công cụ tạo động lực cho người lao động làm

việc tuy đã có nhiều cải tiến, thay đổi song so với nhu cầu thực tiễn vẫn còn nhiều vấn đề tồn tại. Chẳng hạn như phương tiện và trang thiết bị làm việc hàng ngày sẽ là cản trở trước tiên trong thực hiện công việc và tính hiệu quả của công việc tác động từ phương tiện và trang thiết bị làm việc. Do vậy, việc cải tiến/đầu tư hoặc khắc phục, sáng tạo... sẽ phụ thuộc vào mỗi người lao động và người đứng đầu của mỗi tổ chức.

- Các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện gặp những khó khăn, đặc biệt là khó khăn về tài chính trong quá trình tạo động lực cho người làm việc.

Vấn đề về tài chính, cách quản lý tài chính hiện nay là một bài toán vô cùng khó khăn và phức tạp đối với các đơn vị sự nghiệp công lập. Đặc biệt với cơ chế tự chủ một phần, tự chủ hoàn toàn về tài chính đối với đơn vị công lập thuộc huyện thì càng khó khăn hơn bởi điều kiện về cấp quản lý, về nguồn nhân lực, về nhu cầu khách hàng, tính cạnh tranh và môi trường cạnh tranh hẹp... sẽ là những yếu tố làm cho công tác quản lý và tự chủ/tự chủ một phần về tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay không dễ dàng và điều này ảnh hưởng trực tiếp không chỉ động lực làm việc của người đứng đầu mà còn tác động quan trọng đến người lao động trong tổ chức.

#### **4. Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện**

a) Phân tích thực trạng thực thi của tổ chức, xác định vấn đề liên quan đến sự suy giảm/thiếu động lực làm việc của người lao động

Nhà quản lý hoặc các chuyên gia quản lý nhân sự có thể nhận diện mức độ biểu hiện động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức thông qua các biểu hiện như:

- Sự kiên trì trong thực hiện mục tiêu;
- Sẵn sàng thích ứng với những thay đổi;
- Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc;
- Sự nỗ lực trong thực hiện công việc;
- Sự gắn bó trong công việc, yêu thích công việc;

- Khả năng luân chuyển công việc;
- Tỉ lệ bỏ việc;
- Tỉ lệ vắng mặt;
- Kết quả làm việc;
- Tiến độ triển khai công việc;
- Khác...

Xác định nguyên nhân làm mất hoặc giảm sút động lực làm việc tức là tìm được câu trả lời cho câu hỏi tại sao người lao động trong tổ chức lại mất động lực làm việc? Tại sao họ chán nản và không muốn làm việc, không muốn gắn bó với tổ chức? Tại sao kết quả làm việc của họ không cao?

Để nhận diện được mức độ biểu hiện động lực làm việc, nhà lãnh đạo, quản lý có thể vận dụng phương pháp quan sát, phương pháp đánh giá kết quả và sản phẩm hoạt động... Chẳng hạn: khi người lãnh đạo giao một công việc mới cho nhân viên, họ có thể quan sát thái độ ngay khi tiếp nhận công việc được giao (qua ánh mắt, nét mặt, cử chỉ, hành động...); thái độ và hành vi biểu hiện trong quá trình thực hiện; đối với những công việc khó khăn, nhiều vấn đề mới, thời gian gấp gáp... có thể theo dõi những biểu hiện trong thái độ, sự nỗ lực ý chí của cá nhân người lao động và cách thức xử lý các tình huống, vấn đề; đánh giá sự phối hợp thực hiện công việc; đánh giá tiến độ thời gian thực hiện... Đặc biệt người lãnh đạo cần xem xét mối quan hệ giữa nhận thức - thái độ và hành vi (hành động thực tế). Chẳng hạn: Người lao động tỏ vẻ hiếu ván đề, đồng tình với vấn đề/công việc người lãnh đạo phân công nhưng thái độ biểu hiện thiếu hợp tác, đủng đỉnh, vắng họp lý do không chính đáng... và kết quả hoạt động không đạt yêu cầu đã cam kết; ngược lại người lao động tranh cãi khi nhận việc, gay gắt để làm rõ công việc sẽ đảm nhiệm... nhưng kết quả công việc lại đáp ứng tốt yêu cầu của người lãnh đạo. Do vậy việc phân tích thực trạng thực thi của tổ chức thông qua nhóm, đơn vị, cá nhân cụ thể để thấy được động lực làm việc hay sự giảm sút hoặc không có động lực làm việc... là yêu cầu đầu tiên trong quy trình.

#### b) Lập kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động

- Đối với nhóm động lực về kinh tế (lực hút: sự hấp dẫn về các giá trị vật chất): thông qua những phần thưởng, nâng lương trước hạn, những bằng khen...

- Đối với nhóm động lực về tinh thần (xây dựng hệ giá trị chung, sự thúc đẩy từ bên trong vì những giá trị chung tốt đẹp): xây dựng những chuẩn mực trong tổ chức (quy định, nguyên tắc, kỷ cương... thông qua các biện pháp kiểm tra giám sát ban đầu và hướng tới sự tự giác của các thành viên trong tổ chức); xây dựng nguyên tắc bất thành văn tạo thành những nét riêng của tổ chức được người lao động đồng tình ủng hộ (nguyên tắc này được xây dựng dựa trên những giá trị riêng của mỗi tổ chức, sự đồng tình và tự giác thực hiện của các thành viên trong tổ chức).

- Đối với nhóm động lực liên quan đến môi trường làm việc (lực kéo): tinh thần tập thể; bầu không khí tổ chức; văn hóa tổ chức; sự ủng hộ của cấp trên và đồng nghiệp: Đối với nhóm này cần phát huy vai trò của các cá nhân có uy tín trong tổ chức trong việc tạo nên sự lan truyền những giá trị tốt đẹp, những dư luận chính thức tích cực; xây dựng mối quan hệ giữa lãnh đạo với lãnh đạo, lãnh đạo với nhân viên, các nhân viên với nhau trên cơ sở sự tôn trọng, chia sẻ, cộng đồng trách nhiệm...

- Việc lựa chọn các biện pháp can thiệp này cũng phải tính đến các phương tiện, nguồn lực cần thiết để đảm bảo tính khả thi. Muốn vậy sau khi lựa chọn các biện pháp cần phải xây dựng các kế hoạch hành động để cải thiện động lực làm việc của cấp dưới. Kế hoạch phải làm rõ được:

- + Mục tiêu cải thiện động lực làm việc của cấp dưới trong đơn vị;
- + Kết quả cần đạt;
- + Thời hạn thực hiện;
- + Phương tiện/nguồn lực cần có.

Chẳng hạn: lựa chọn cách thức tạo động lực liên quan đến môi trường làm việc cần tính đến những vấn đề sau:

- Điều kiện vật chất, ánh sáng, cây xanh, nhiệt độ...: quan sát và tìm hiểu nhu cầu của người lao động và đơn vị (ví dụ: đầu tư thêm trang thiết bị để thực thi công việc; thay hệ thống đèn giúp cho người lao động giảm điệu tiết về thị lực; đặt hệ thống cây xanh trong phòng làm việc và những nơi sinh hoạt chung...).

- Văn hóa tổ chức: xem xét và đánh giá các chuẩn mực đã có; những tồn tại cần loại bỏ; trao đổi và cùng xây dựng những nét văn hóa và chuẩn mực mới cho phù hợp; người lãnh đạo làm gương thực hiện và cùng các thành viên thực hiện những chuẩn mực mới đã được chấp thuận. Việc xây dựng và phát huy văn hóa trong tổ chức cần quan tâm đến yếu tố cạnh tranh để xây dựng thương hiệu, hình ảnh của tổ chức so với các tổ chức khác.

- Xây dựng các mối quan hệ trên dưới, trong ngoài tổ chức: Mỗi quan hệ giữa các thành viên trong Ban lãnh đạo (phân vai, phân chia quyền lực, phân chia nhiệm vụ...); mối quan hệ giữa các cấp lãnh đạo trong tổ chức; mối quan hệ giữa các đơn vị trong tổ chức; mối quan hệ giữa lãnh đạo - cấp dưới (thái độ, hành vi ứng xử,...); mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau....).

- Xây dựng mối quan hệ phối hợp giữa công tác chuyên môn với các công tác khác (công đoàn, phụ nữ, thanh niên, đảng), ví dụ: tổ chức các cuộc thi phát huy vai trò của đoàn thanh niên; tổ chức các hoạt động công đoàn tạo sự gắn kết giữa các thành viên...

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Những đặc thù trong biểu hiện tâm lý của người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập?
2. Đánh giá về môi trường làm việc trong đơn vị anh/ chị đang công tác?
3. Tạo động lực làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay có những thuận lợi và rào cản nào? Biện pháp khắc phục.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Hồng Hải (Chủ biên) (2014), *Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*, NXB Bách khoa, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Vân Hương (Chủ biên) (2015), *Tìm hiểu về môi trường và động cơ làm việc trong khu vực công*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Lê Thị Thanh Mai (2006), *Giáo trình môi trường và con người*, NXB Đại học Quốc gia TP.Hồ Chí Minh.

**Chuyên đề 7**  
**KỸ NĂNG QUẢN LÝ THỰC THI**  
**TRONG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP THUỘC HUYỆN**

**1. Khái quát chung về quản lý thực thi**

a) Khái niệm quản lý thực thi

Hoạt động quản lý thực thi công việc là một phương thức để đạt được mục tiêu của tổ chức trong mối liên quan với kế hoạch chiến lược và hoạt động của tổ chức.

Quản lý thực thi công việc được biểu hiện dưới nhiều dạng khác nhau, từ những cuộc đối thoại mang tính phi chính thức với các thành viên trong tổ chức về tình hình thực hiện công việc, đến một hệ thống chính thức quản lý quá trình thực thi công việc bao gồm các mẫu đánh giá áp dụng cho các nhóm người khác nhau, với hệ thống xếp hạng và liên hệ với quyết định thăng tiến và trả lương.

Quản lý thực thi công việc không phải là quá trình đánh giá công việc mà nó là một hệ thống bao gồm nhiều hoạt động sau đây:

- Xây dựng bản mô tả công việc rõ ràng;
- Lựa chọn người vào làm việc phù hợp và có một quá trình lựa chọn người hiệu quả;
- Thỏa thuận các yêu cầu và tiêu chuẩn công việc hay kết quả thực hiện công việc;
- Cung cấp định hướng, giáo dục và đào tạo hiệu quả;
- Huấn luyện và phản hồi;
- Tiến hành thảo luận về các tiến bộ đạt được sau mỗi khoảng thời gian nhất định;
- Thiết kế hệ thống trả lương thưởng khoa học, hợp lý;
- Cung cấp các cơ hội thăng tiến cho nhân viên;
- Tìm hiểu nguyên nhân những người tài rời bỏ tổ chức ra đi.

Như vậy, *quản lý thực thi là quá trình gồm các bước từ xác định mục tiêu, nội dung công việc đến theo dõi, kiểm tra và đánh giá kết quả thực hiện giữa nhà quản*

*lý và nhân viên nhằm bảo đảm thực hiện thành công các nhiệm vụ và mục tiêu công việc, đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức.*

b) Mục đích của quản lý thực thi

Thực hiện quản lý thực thi nhằm những mục đích sau đây:

- Cải thiện kết quả hoạt động của từng cá nhân, từng bộ phận và toàn bộ tổ chức. Thông qua quản lý thực thi, từng cá nhân, từng bộ phận và toàn bộ tổ chức thấy rõ được tiến trình thực hiện mục tiêu công việc được giao để từ đó hướng những nỗ lực cần thiết đảm bảo kết quả thực hiện đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Điều chỉnh, hoàn thiện hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý tổ chức. Quá trình quản lý thực thi là quá trình trao đổi giữa nhà quản lý và nhân viên trong suốt quá trình thực hiện công việc nhằm đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng quy trình hoặc đúng hướng đích. Trong quá trình đó, một mặt nhà quản lý đưa ra những đánh giá về quá trình thực hiện công việc của nhân viên và những ý kiến tư vấn giúp nhân viên hoàn thiện quá trình thực hiện công việc. Mặt khác, nhân viên cũng có những phản hồi tới nhà quản lý về phương pháp điều hành, các chính sách quản lý để ngày càng phù hợp hơn với đặc điểm và điều kiện thực hiện công việc của nhân viên.

- Đạt được mục tiêu của tổ chức một cách tối ưu.

c) Quản lý thực thi hiệu quả

*Những lợi ích khi thực hiện quản lý thực thi hiệu quả.*

Quản lý thực thi hiệu quả mang lại lợi ích cho cả tổ chức, nhà quản lý và nhân viên. Cụ thể:

Đối với nhà quản lý, khi được tiến hành đúng cách, quá trình này sẽ giúp cho nhà quản lý giảm được thời gian hướng dẫn nhân viên hoặc giải quyết những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc. Việc giúp nhân viên hiểu được những kỳ vọng ở họ sẽ giúp họ làm việc độc lập hơn. Xác định được các khó khăn, rào cản trong quá trình thực hiện công việc để có thể cải thiện được năng suất làm việc.

Đối với tổ chức, quá trình quản lý thực thi công việc giúp nhân viên thực hiện công việc theo mục tiêu và yêu cầu của tổ chức.

Đối với nhân viên, quá trình quản lý thực thi công việc giúp nhân viên hiểu được vai trò, trách nhiệm, các kỳ vọng và yêu cầu mức độ hoàn thành. Cách quản lý này cũng tạo ra cách thức xác định rõ các yêu cầu, kỳ vọng, ghi nhận lại kết quả và điều chỉnh các yêu cầu theo sự thay đổi của mục tiêu hay môi trường làm việc.

*Các yếu tố quản lý thực thi hiệu quả bao gồm:*

- + Quá trình giao tiếp về các mong đợi trong thực thi công việc của nhân viên.
- + Theo dõi, giám sát và đánh giá thực thi công việc.
- + Thủ tục, quy trình xử lý nhân viên không đạt được kết quả thực thi công việc đã xác định.
- + Thủ tục, quy trình động viên, khuyến khích và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.
- + Đào tạo trong quản lý thực thi công việc.
- + Quản lý hệ thống thực thi công việc.
- + Thủ tục giải quyết các khiếu nại liên quan tới thực thi công việc.

*Các nguyên tắc cần phải tuân thủ để thực hiện quản lý thực thi hiệu quả:*

- + Kế hoạch thực hiện công việc và những trao đổi liên tục bảo đảm bình đẳng giữa nhà quản lý và nhân viên. Nhà quản lý lập kế hoạch thực hiện công việc trên cơ sở mục tiêu, các trở ngại và giúp nhân viên vượt qua những khó khăn, sai sót có thể xảy ra.
- + Khi nhà quản lý và nhân viên thảo luận về đánh giá thực hiện công việc thì cả hai bên cần biết được mục tiêu, yêu cầu nào mà nhân viên chưa đạt được.
- + Nhà quản lý cần thiết lập mối quan hệ tốt với nhân viên và luôn tập trung vào kết quả thực hiện công việc và phát triển nhân viên.
- + Nhân viên cần phải nhận được ý kiến phản hồi, nhận xét. Những phản hồi, nhận xét phải cụ thể và khách quan.

## **2. Những vấn đề chung về quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện**

- a) Ý nghĩa của quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện có những ý nghĩa sau:

- Đảm bảo cung cấp dịch vụ công tại địa phương một cách tối ưu.

Mục đích quan trọng nhất của quản lý thực thi là nhằm liên tục cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên và của bộ phận. Do vậy, khi áp dụng hệ thống quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp sẽ giúp cho các đơn vị này không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Không ngừng hoàn thiện hoạt động của từng viên chức, từng bộ phận thuộc đơn vị sự nghiệp và của toàn bộ đơn vị sự nghiệp.

Quá trình quản lý thực thi công việc đi liền với hoạt động giám sát và đánh giá hoạt động của từng viên chức, từng bộ phận thuộc đơn vị sự nghiệp. Từ đó, giúp kịp thời phát hiện ra những thiếu sót, hạn chế trong quá trình thực hiện công việc, xác định những cách thức để khắc phục và hoàn thiện hoạt động của cá nhân viên chức cũng như của từng bộ phận và toàn bộ đơn vị.

- Không ngừng hoàn thiện hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý đơn vị sự nghiệp.

Bên cạnh những ý nghĩa đối với công việc và cá nhân viên chức, từng bộ phận cũng như cả đơn vị, việc thực hiện quản lý thực thi công việc trong đơn vị sự nghiệp còn có ý nghĩa đối với cả các nhà quản lý đơn vị. Trong quá trình quản lý thực thi, nhà quản lý các cấp luôn có sự trao đổi, phản hồi với nhân viên để từ đó họ thu nhận được những thông tin phản hồi về chính sách, cách thức quản lý giúp họ kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh và sự mong muốn của nhân viên. Từ đó giúp cho hoạt động quản lý trong đơn vị sự nghiệp ngày càng được hoàn thiện.

b) Yêu cầu đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Các yêu cầu cơ bản đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp thuộc huyện bao gồm:

- Quy trình, thủ tục rõ ràng.

Đây là trách nhiệm của các nhà quản lý khi xây dựng hệ thống quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp. Tất cả các bước trong hoạt động quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp cần phải được quy định rõ ràng để các nhà quản lý cũng như toàn thể viên chức trong đơn vị đều biết rõ để tuân thủ.

- Xác định rõ nhiệm vụ của mỗi cá nhân, bộ phận trong đơn vị.

Để có thể thực hiện được quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, cần phải xác định rõ nhiệm vụ của mỗi cá nhân viên chức và của từng bộ phận trong đơn vị. Làm như vậy mới có căn cứ để xác định được kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân, từng bộ phận và từ đó mới có cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân, bộ phận. Đồng thời, việc xác định rõ nhiệm vụ cũng là cơ sở để xác định trách nhiệm cũng như những hạn chế, thiếu sót của cá nhân, bộ phận trong quá trình thực hiện công việc để có biện pháp khắc phục.

- Gắn hệ thống quản lý thực thi với những lợi ích mà cá nhân được hưởng.

Quản lý thực thi chỉ có thể thực hiện được tốt khi có sự chấp thuận và ủng hộ từ phía người lao động. Vì thế, khi áp dụng hệ thống quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, cần phải có sự gắn kết với những lợi ích của viên chức để khuyến khích họ quan tâm và thấy được ý nghĩa của hệ thống quản lý này hơn là cảm thấy bị tăng cường kiểm soát. Để thực hiện được yêu cầu này, những kết quả của việc đánh giá thực hiện công việc của viên chức cần được sử dụng khi xác định những lợi ích mà viên chức được hưởng như tiền lương, tiền thưởng và những lợi ích khác.

- Tạo cơ hội phát triển cho nhân viên.

Như trên đã đề cập, ngoài những lợi ích vật chất mà viên chức được hưởng gắn với kết quả thực hiện công việc thì các nhà quản lý trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện phải quan tâm tới tạo cơ hội phát triển cho họ khi thực hiện quản lý thực thi. Những cơ hội phát triển cũng gắn với những kết quả từ đánh giá mức độ thực hiện công việc của viên chức, do đó xác định được nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đối với mỗi viên chức. Dựa vào đó, nhà quản lý tạo điều kiện cho viên chức được tham gia những khóa đào tạo, bồi dưỡng phù hợp để giúp họ phát triển năng lực, đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu của công việc và đòi hỏi của người dân.

- Tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Động lực làm việc của cấp dưới phụ thuộc rất nhiều vào người quản lý. Khi thực hiện quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện, nhà quản lý cần phải chú ý trong tất cả các bước của quá trình thực hiện sao cho hướng tới làm tăng động lực làm việc của viên chức. Đặc biệt là ở bước kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện. Trong kiểm soát, phải thường xuyên đưa ra ý kiến phản hồi về quá

trình thực hiện công việc của viên chức, phản hồi kịp thời, khen đúng lúc, chê dưa trên tinh thần xây dựng để viên chức tiếp nhận và sẵn sàng sửa lỗi. Trong đánh giá phải khách quan, công bằng.

c) Vai trò của nhà lãnh đạo, quản lý đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Nhà lãnh đạo, quản lý có vai trò quan trọng đối với quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp thuộc huyện, vai trò này được biểu hiện cụ thể như sau:

- Quyết định áp dụng mô hình quản lý thực thi.

Nhà lãnh đạo, quản lý là người đứng đầu đơn vị sự nghiệp thuộc huyện nên có quyền quyết định đối với những vấn đề điều hành, quản lý trong đơn vị mình phụ trách. Đặc biệt, đối với những đơn vị tự chủ thì quyền hành của người đứng đầu sẽ càng lớn. Người đứng đầu đơn vị sự nghiệp phải chịu trách nhiệm trước cấp trên về kết quả hoạt động của đơn vị mình phụ trách, do vậy, họ phải tìm cách để quản lý hoạt động của đơn vị mình. Do vậy, việc quyết định lựa chọn mô hình quản lý thực thi sẽ tùy thuộc vào nhà lãnh đạo, quản lý đơn vị.

- Tạo điều kiện để thực hiện mô hình quản lý thực thi.

Là người lựa chọn mô hình quản lý thực thi, nhà quản lý đơn vị sự nghiệp sẽ phải tạo những điều kiện thuận lợi cho mô hình có thể được áp dụng và đạt kết quả tốt. Với thẩm quyền của mình, nhà quản lý sẽ tạo những điều kiện về tài chính, về nhân lực và về trang thiết bị cho thực hiện mô hình quản lý thực thi.

- Đánh giá quá trình thực hiện.

Khi lựa chọn mô hình quản lý thực thi, nhà quản lý sẽ phải xác định xem sự lựa chọn của mình đã thật sự phù hợp hay chưa. Muốn vậy, họ sẽ cần phải đánh giá quá trình thực hiện mô hình quản lý để thấy được những điểm mạnh, điểm phù hợp, tìm ra những điểm yếu để khắc phục hoặc trong trường hợp cần thiết có thể thay đổi sang mô hình khác phù hợp hơn.

- Điều chỉnh, hoàn thiện hoạt động quản lý thực thi.

Thông qua đánh giá quá trình thực hiện quản lý thực thi, nhà quản lý thấy được những hạn chế trong quá trình thực hiện và từ đó xác định những gì cần phải điều chỉnh để hoàn thiện hoạt động quản lý thực thi trong đơn vị mình.

### 3. Một số mô hình quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

#### a) Mô hình quản lý theo mục tiêu

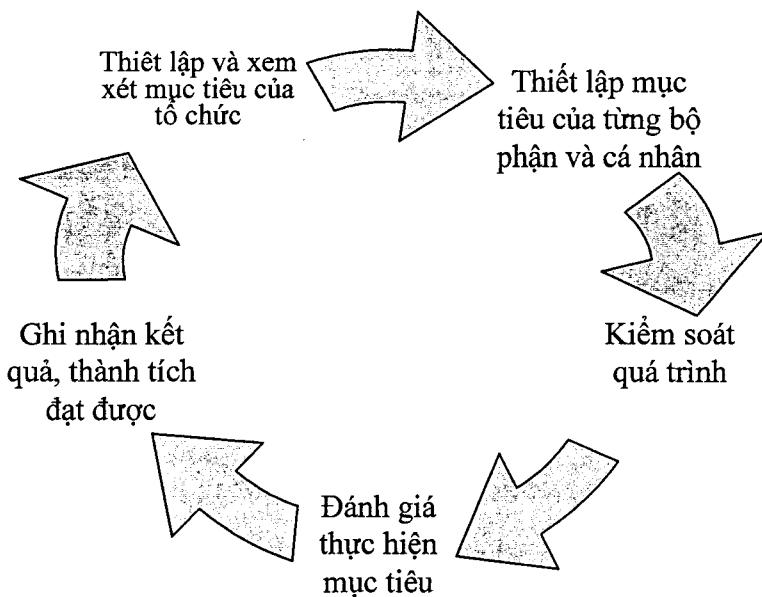
##### - Đặc điểm mô hình

Quản lý theo mục tiêu là một hệ thống quản lý liên kết mục tiêu của tổ chức với kết quả công việc của từng cá nhân và phát triển của tổ chức với sự tham gia của tất cả các cấp quản lý.

Trọng tâm của quản lý theo mục tiêu là các nhà quản lý của tổ chức đề ra mục tiêu và cụ thể hóa bằng những mục tiêu có thể đo lường được và các chỉ số thực hiện công việc để đảm bảo rằng các chỉ số này có thể đạt được đồng thời cũng phải đảm bảo tính linh hoạt và chủ động trong quá trình thực hiện mục tiêu.

Quản lý theo mục tiêu đòi hỏi mỗi tổ chức phải xác định được mục tiêu tổng hợp của mình một cách rõ ràng. Từ mục tiêu chung này, các nhà quản lý sẽ xác lập các mục tiêu cụ thể hơn cho từng đơn vị, bộ phận chức năng và các mục tiêu cứ ngày càng được phân nhỏ ra cho tới khi xác định được mục tiêu cụ thể cho mỗi hoạt động của từng cá nhân trong tổ chức. Việc xác định các mục tiêu cho cấp dưới được thực hiện cùng với việc xác định trách nhiệm và phân quyền cụ thể. Mục tiêu này là căn cứ để đánh giá kết quả thực thi của các cá nhân trong tổ chức. Nói cách khác, việc đánh giá các hoạt động căn cứ chủ yếu vào việc so sánh kết quả thực thi nhiệm vụ với mục tiêu đã đề ra.

Quản lý theo mục tiêu là một quá trình gồm 5 bước được biểu diễn tại *sơ đồ 7.1*.



Sơ đồ 7.1: Chu trình quản lý theo mục tiêu

### - Ưu điểm

Ngay từ khi được áp dụng, thực tế đã chỉ ra các ưu điểm vượt trội của mô hình này như sau<sup>[1]</sup>:

- + Hỗ trợ các nhà quản lý trong việc lập kế hoạch chiến lược thống nhất và xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Từ đó, phát triển mối quan hệ gắn kết giữa mục tiêu công việc của nhân viên và mục tiêu công việc của tổ chức, từng nhân viên hiểu được giá trị đóng góp của công việc mà mình đang làm vào mục tiêu chung của tổ chức.
- + Khuyến khích sự cạnh tranh, từ đó tạo được động lực cho các nhân viên cam kết đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.
- + Cho phép xác lập thống nhất mục đích khi sử dụng hoặc xây dựng các công cụ quản lý như bản mô tả công việc, đánh giá nhân sự và lập kế hoạch đào tạo, từ đó tăng cường được sức mạnh tổng hợp.
- + Cho phép nhà quản lý đánh giá chất lượng công việc của nhân viên dựa trên những nhiệm vụ/mục tiêu được giao. Sự chênh lệch giữa kết quả thực tế và kết quả mong muốn cùng với nguyên nhân của khoảng chênh lệch đó là cơ sở để xác định mức độ ưu tiên của các chương trình đào tạo. Đồng thời giúp chuẩn hóa một số quy trình và kỹ năng, qua đó góp phần giảm bớt xung đột nhân sự và tạo cho nhân viên cảm giác được đối xử công bằng.
- + Nhân viên có phạm vi tự chủ tương đối rộng để đạt được mục tiêu, giúp phát huy tính sáng tạo của các cá nhân trong thực thi công việc.

### - Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm đã được trình bày trên đây, mô hình quản lý theo mục tiêu cũng có một số hạn chế sau:

- + Sự thay đổi của môi trường có thể tạo ra những thay đổi so với mục tiêu đã được xác định nên sẽ cần phải điều chỉnh mục tiêu, từ đó gây khó khăn cho hoạt động quản lý.
- + Tốn nhiều thời gian do việc xác định mục tiêu phải dựa trên cơ sở đồng thuận ở từng cấp độ quản lý. Tổ chức càng có nhiều cấp bậc quản lý thì sẽ càng mất nhiều thời gian.

<sup>1</sup> Nguyễn Thị Hồng Hải (chủ biên) (2013). Quản lý thực thi công vụ theo định hướng kết quả. Nxb Lao động, Hà Nội.

- + Gặp khó khăn khi xác định mục tiêu và yêu cầu cho những công việc hay vị trí công việc cao cấp, những công việc khó định lượng như tư vấn, tham mưu,...
- + Những hạn chế về tính cứng nhắc do ngần ngại thay đổi mục tiêu.

### b) Mô hình quản lý theo quá trình

#### - Đặc điểm mô hình

Bản chất quản lý thực thi công việc theo quá trình là quản lý công việc theo một quy trình đã được phân tích và quy định kỹ lưỡng. Các quy trình, quy định này được thể hiện thông qua hệ thống các văn bản, tài liệu (Xem *Sơ đồ 7.2*).



*Sơ đồ 7.2: Quán lý thực thi theo quá trình*

Quản lý theo quá trình là việc người quản lý đưa ra các việc phải làm để đạt mục tiêu và giao cho nhân viên để nhân viên làm theo. Quy trình để thực hiện công việc cần phải được viết lại thành văn bản thể hiện các bước thực hiện công việc đó như sổ tay, thủ tục, quy định, hướng dẫn, biểu mẫu...

Để đảm bảo đạt được mục tiêu đã đề ra, cần phải kiểm soát tất cả các yếu tố của quá trình. Do vậy, quy trình làm việc được viết thành văn bản mô tả các bước, năng lực, các quyền hạn, trách nhiệm, các tài liệu tham khảo,..v.v... để đào tạo cho nhiều người nhằm làm cho tất cả mọi người đều thực hiện đúng, kiểm soát được sự tuân thủ quy trình.

#### - Ưu điểm

Quản lý theo quá trình có những ưu điểm nổi bật sau:

- + Đảm bảo tính tập trung cao vì tất cả các bước, các hoạt động đã được xác định từ trước.
- + Đảm bảo được các chuẩn mực đề ra, ít sai lạc về mọi phương diện.
- + Kiểm soát được từ đầu tới cuối quy trình.
- Hạn chế

Tuy nhiên, quản lý theo quá trình cũng có một số hạn chế cơ bản sau đây:

- + Nhân viên ít sáng tạo do tất cả đã được quy định chặt chẽ.
- + Tính lệ thuộc tăng lên, tính chủ động bị hạn chế.
- + Tính linh hoạt thấp.

c) Mô hình quản lý theo kết quả hoạt động

- Đặc điểm mô hình

Quản lý theo kết quả hoạt động có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau nhưng các nghiên cứu lý thuyết cũng như thực tiễn áp dụng mô hình này cho thấy rằng, nhìn chung hệ thống này có một số đặc điểm cơ bản sau:

- Tập trung vào kết quả, kiểm soát các nguồn lực để đạt kết quả mong đợi.
- Các kế hoạch chiến lược, văn hóa tổ chức và hệ thống các quyết định là cơ sở chính để đạt được kết quả đã đề ra của tổ chức. Quản lý thực thi công việc làm thay đổi cách thức quản lý trong tổ chức và quá trình ra quyết định của tổ chức.
- Thông tin gắn với quá trình ra quyết định và các chính sách của tổ chức.
- Thông tin về việc thực thi công việc, quyết định, quy định và quá trình thực hiện được công khai, dễ dàng tiếp cận và sử dụng.
- Mục tiêu, chương trình, hoạt động và các nguồn lực được gắn kết với các kết quả cần phải đạt được.
- Các quyết định và quá trình thực thi công việc được xây dựng dựa trên các thông tin cần thiết, kịp thời, chính xác.
- Gắn quá trình quản lý thực thi công việc với cải thiện hoạt động của tổ chức cũng như cải thiện hoạt động của cá nhân và với việc phát triển cá nhân.
- Gắn kết giữa mục tiêu của cá nhân với chiến lược phát triển của tổ chức.
- Có mối quan hệ chặt chẽ với lập kế hoạch hoạt động và phân bổ ngân sách.
- Nhà quản lý có nhiều quyền hơn trong các quyết định liên quan đến nguồn lực của tổ chức.
- Quản lý thực hiện công việc không phải là một hoạt động đánh giá định kỳ, mà là một quá trình liên tục đòi hỏi những mục tiêu, yêu cầu thực hiện công việc rõ

ràng, nhận xét hoặc phản hồi kịp thời, chỉ dẫn hoặc đào tạo, công nhận sự tiến bộ của các cá nhân trong tổ chức.

- Quá trình quản lý thực hiện công việc đòi hỏi vai trò của nhà quản lý trong việc thực hiện trách nhiệm của mình là giúp các cá nhân trong tổ chức hoàn thành nhiệm vụ công việc.

- Gắn kết quả thực thi công việc với thực hiện các chính sách nhân sự như trả lương, đào tạo, bồi dưỡng... Đánh giá thực thi công việc của người lao động phải được xác định là căn cứ để xây dựng hệ thống chi trả lương, thực hiện các chính sách đãi ngộ cũng như cơ hội để người lao động phát triển nghề nghiệp, phát triển năng lực cá nhân.

#### - Ưu điểm

Quản lý theo kết quả hoạt động vừa nhấn mạnh vào việc đạt được mục tiêu (do dựa trên triết lý của quản lý theo mục tiêu), tận dụng được những ưu thế của quản lý theo mục tiêu lại vừa quan tâm đến việc sử dụng thông tin về kết quả đó cho các hoạt động quản lý ở các cấp độ khác nhau, ví dụ vào hoạt động lập kế hoạch phát triển cho tổ chức, ra quyết định quản lý khác liên quan đến phân bổ ngân sách nguồn lực hoặc các hoạt động quản lý nguồn nhân lực như sử dụng nhân lực, đào tạo, bồi dưỡng, tạo động lực làm việc... Những ưu điểm nổi bật của quản lý theo kết quả bao gồm:

- + Giúp tổ chức đạt được kết quả đã đề ra trong điều kiện nguồn lực hạn chế.
- + Huy động tất cả các thành viên trong tổ chức (chứ không phải chỉ là các nhà quản lý cấp cao) trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức.
- + Gia tăng khả năng ứng phó của tổ chức đối với sự phức tạp và thay đổi nhanh chóng của môi trường.
- + Tạo điều kiện cho tổ chức học tập từ những kinh nghiệm, áp dụng lại những biện pháp đã thành công và tăng cường nỗ lực để đạt được kết quả đã đề ra.
- + Các quyết định ban hành có chất lượng hơn và nguồn lực được phân bổ hợp lý và sử dụng có hiệu quả hơn.

#### - Hạn chế

Mô hình quản lý theo kết quả hoạt động có những hạn chế cơ bản sau đây:

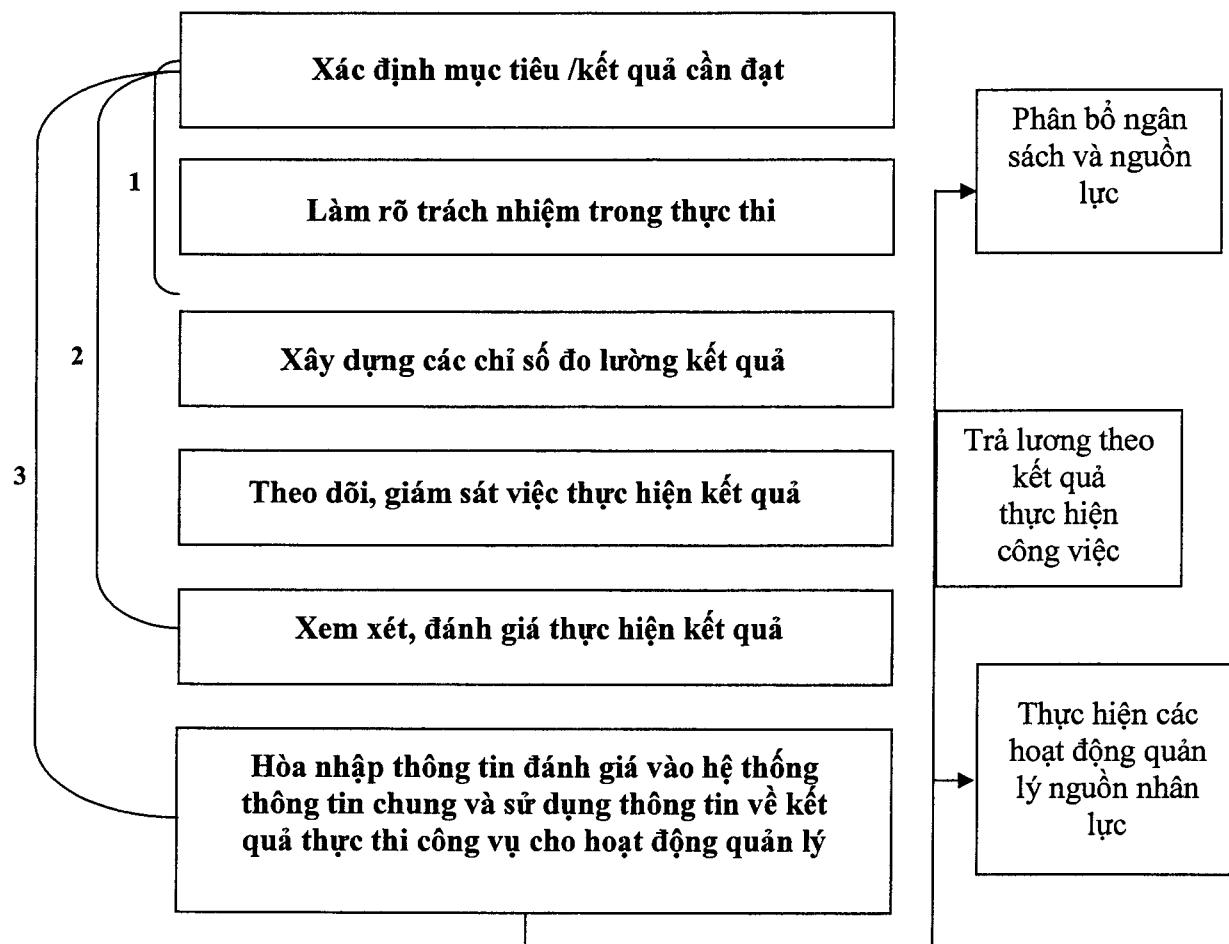
+ Khó khăn trong việc xây dựng các chỉ số đo lường kết quả, đặc biệt đối với những công việc mang tính chất lao động trí óc.

+ Khi áp dụng mô hình này trong các tổ chức công đòi hỏi sự thay đổi mang tính hệ thống từ thể chế tới những quy định nội bộ trong tổ chức để thống nhất việc sử dụng kết quả đánh giá từ mô hình. Điều này đòi hỏi có sự thay đổi mang tính hệ thống, khá khó khăn và phức tạp.

+ Đòi hỏi sự trao quyền thực sự cho các nhà quản lý trong khi ở các tổ chức công thì điều này đang rất hạn chế.

#### 4. Quy trình thực hiện quản lý thực thi theo kết quả hoạt động trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện

Quy trình quản lý thực thi theo kết quả bao gồm nhiều bước khác nhau và được thực hiện không giống nhau ở từng quốc gia, từng tổ chức. Do vậy, việc quy định số lượng các bước trong quy trình chỉ mang tính chất tương đối. Trong nhiều tài liệu, quy trình này gồm có các bước sau đây (xem *Sơ đồ 7.3*):



## **Chú thích:**

1: *Quá trình lập kế hoạch*

2: *Quá trình đánh giá thực thi*

3: *Quá trình quản lý thực thi*

- Xác định mục tiêu/kết quả cần đạt được.

- Làm rõ trách nhiệm trong thực thi.

- Xây dựng các chỉ số để đo lường/đánh giá kết quả.

- Theo dõi, giám sát việc thực hiện và đạt được kết quả.

- Xem xét, đánh giá thực hiện kết quả.

- Hòa nhập thông tin đánh giá vào hệ thống thông tin chung và sử dụng thông tin về kết quả thực thi công vụ cho hoạt động quản lý.

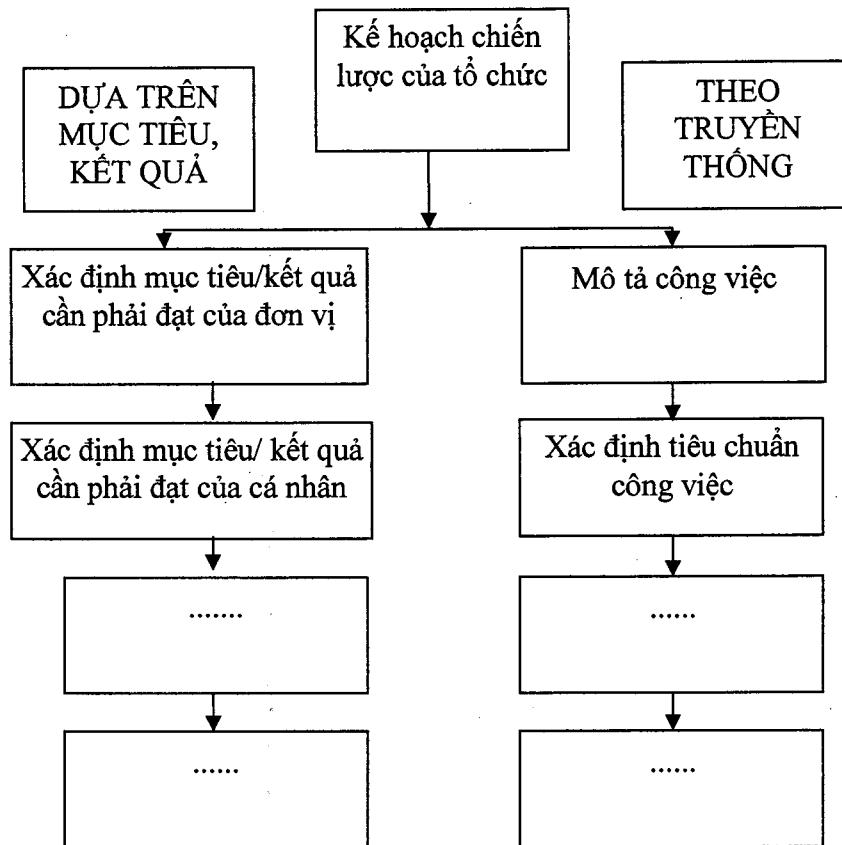
a) Xác định mục tiêu cần đạt

Các mục tiêu hay kết quả mong đợi trong đơn vị sự nghiệp phải được xác định ở cả cấp độ tổ chức và cá nhân.

Ở cấp độ tổ chức, các kết quả thực thi được xác định phải căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của tổ chức. Cần phải phân tích đơn vị sự nghiệp (bao gồm cả các yếu tố bên trong và bên ngoài), căn cứ vào định hướng phát triển của đơn vị trên cơ sở chiến lược của đơn vị để xác định mục tiêu/kết quả đơn vị cần phải đạt được.

Ở cấp độ cá nhân, kết quả mong đợi được tiếp cận theo hai cách: thể hiện thông qua các tiêu chuẩn thực thi công việc trong bản mô tả công việc hoặc thông qua các mục tiêu công việc đã được xác định.

Theo mô hình truyền thống, các kết quả mong đợi ở cấp độ này được thể hiện thông qua các tiêu chuẩn công việc được xây dựng căn cứ vào bản mô tả công việc. Trong nhiều đơn vị, nhà quản lý và nhân viên cùng nhau phát triển mục tiêu. Một số đơn vị kết hợp cả hai cách: tiêu chuẩn công việc và mục tiêu của công việc để quản lý quá trình thực thi theo kết quả công việc (xem sơ đồ 7.4).



#### *Sơ đồ 7.4: Hai cách tiếp cận quản lý thực thi công việc trong thực tiễn*

Cho dù đơn vị tiếp cận theo cách nào thì cũng cần trả lời 3 câu hỏi sau đây:

- Người lao động có biết họ cần phải làm gì không?
- Người lao động có biết cách đo lường kết quả đạt được của mình không?
- Người lao động có nhận được phản hồi thường xuyên không?

#### *Về tiêu chuẩn công việc.*

Tiêu chuẩn công việc hay còn gọi là tiêu chuẩn thực hiện công việc, là thuật ngữ dùng để mô tả kết quả đơn vị mong đợi mỗi cá nhân gắn liền với mỗi công việc trong đơn vị. Đó là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc - bản liệt kê những trách nhiệm và hoạt động của một vị trí công việc.

Trong các tổ chức của khu vực công nói chung và các đơn vị sự nghiệp nói riêng, việc xác định tiêu chuẩn thực thi công việc đối với các công việc chuyên

môn, nghiệp vụ thường khó hơn. Tuy nhiên, càng sử dụng được nhiều khả năng định lượng thì càng tốt. Trong trường hợp không thể dùng các tiêu chuẩn định lượng để đánh giá sự thực hiện công việc, có thể dùng các câu diễn đạt định tính để thể hiện tiêu chuẩn cần đạt được, ví dụ: “*không để công dân phàn nàn vì xử sự thiếu lịch sự*”<sup>[2]</sup>.

Dựa vào những thông tin trong tiêu chuẩn công việc, các cá nhân trong đơn vị biết rõ họ phải hoàn thành những công việc gì, đơn vị mong đợi mức độ thực hiện công việc như thế nào ở họ, khi nào thì công việc phải hoàn thành. Ngoài ra, các nhà quản lý có các tiêu chuẩn rõ ràng và gắn với công việc để đánh giá xem các cá nhân trong đơn vị thực hiện công việc ở mức độ nào. Tuy nhiên, những thông tin đó không cho các cá nhân trong đơn vị biết phải thực hiện công việc bằng cách nào nhưng thông qua tiêu chuẩn công việc, thông tin về kết quả mong đợi cần phải đạt được trong công việc được xác định rõ ràng hơn.

#### *Về xác định mục tiêu thực hiện công việc.*

Trước đây, việc sử dụng bản mô tả công việc được cho là phương pháp hữu hiệu để xác định nhiệm vụ và trách nhiệm cho viên chức và người lao động trong đơn vị sự nghiệp. Nhưng trong bối cảnh ngày nay, các điều kiện của môi trường thay đổi rất nhanh và bản mô tả công việc trở nên ít phù hợp hơn. Nhiều người cho rằng mô tả công việc hạn chế khả năng thích ứng của đơn vị với các điều kiện thay đổi nhanh của môi trường. Chính vì vậy, nhiều đơn vị đã áp dụng kỹ thuật quản lý theo mục tiêu để đảm bảo rằng quản lý được quá trình thực thi công việc và đạt được mục tiêu.

Mục tiêu phải được xác định ở tất cả các cấp độ của đơn vị. Sau khi các nhà quản lý cấp cao đã xác định mục tiêu chiến lược cho đơn vị, các nhà quản lý cấp thấp hơn phải xây dựng mục tiêu cho bộ phận của mình phù hợp với mục tiêu chiến lược chung của đơn vị. Khi các mục tiêu của mỗi bộ phận đã được thiết lập rõ ràng, các cá nhân gặp gỡ với nhà quản lý trực tiếp của họ để cùng thảo luận và xác định mục tiêu của mỗi cá nhân, đặt trong mục tiêu chung của bộ phận và đơn vị. Các

---

<sup>2</sup> State of Oklahoma Office of Personnel Management (1999), *Performance Management Process Handbook* (Sổ tay Quy trình Quản lý thực thi), Oklahoma Department of Libraries.

mục tiêu này sẽ định hướng cho các cá nhân để họ có thể đóng góp được nhiều nhất cho đơn vị. Khi mục tiêu của đơn vị thay đổi để phù hợp với điều kiện của môi trường thì các mục tiêu của cá nhân cũng phải xem xét lại cho phù hợp. Mục tiêu phải đảm bảo các yêu cầu như: cụ thể, phải đo được, phải đạt được, phải thực tế, phải có thời gian thực hiện được mục tiêu.

Các kết quả mong đợi cho dù được xác định ở cấp độ nào (cấp độ tổ chức hay cá nhân) đều phải được xây dựng trên cơ sở có sự thống nhất giữa các nhà quản lý cấp cao với các nhà quản lý cấp thấp hơn và giữa các nhà quản lý với các cá nhân trong tổ chức. Để đạt được sự thống nhất này, cần phải có buổi gặp gỡ trực tiếp giữa các bên liên quan.

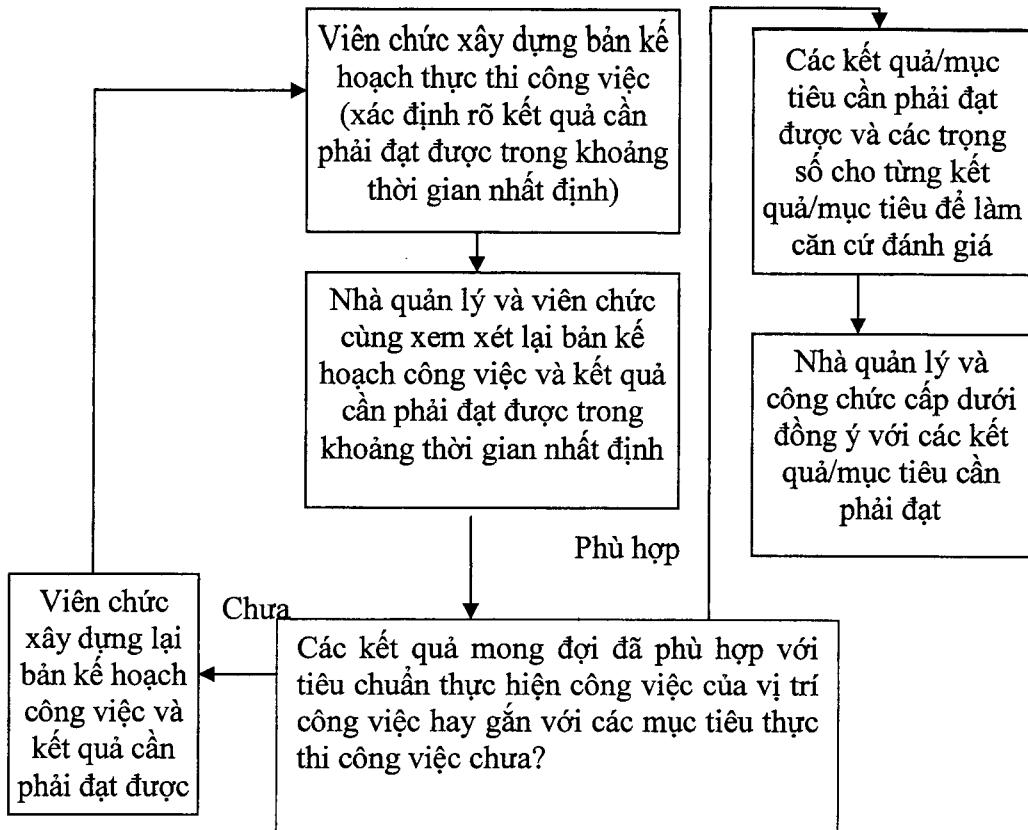
Kết quả mong đợi của công việc thường được thống nhất ở mức “đạt được kết quả mong đợi” (mức độ trung bình trong thang đánh giá) và sẽ được điền vào mẫu nhất định (mẫu này phải được cung cấp và sử dụng thống nhất trong toàn bộ đơn vị). Trong nhiều tổ chức, mẫu này được gọi là “kế hoạch thực hiện công việc” hoặc “hợp đồng công việc”. *Sơ đồ 7.5* cung cấp ví dụ về quy trình xây dựng mẫu kế hoạch công việc của cá nhân. Kế hoạch thực hiện công việc sẽ được xác định thời gian hoàn thành bởi cả cấp quản lý và nhân viên.

### b) Làm rõ trách nhiệm

Một trong những mục tiêu quan trọng của hệ thống quản lý thực thi theo kết quả là làm rõ trách nhiệm của từng đơn vị, bộ phận, cá nhân trong thực thi công vụ. Khi trách nhiệm của mỗi cá nhân rõ ràng, cho phép họ chủ động thực thi công việc của mình và chỉ có như vậy, mỗi cá nhân mới có thể đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu chung của đơn vị. Trách nhiệm của cá nhân không chỉ là trách nhiệm đối với công việc mà để thực thi công việc đạt được kết quả thì cần phải làm rõ trách nhiệm của từng cá nhân (kể cả các nhà quản lý - với tư cách là cá nhân) ở các khía cạnh sau<sup>[3]</sup>:

---

<sup>3</sup> Training Resources and Data Exchange Performance-Based Management Special Interest Group (2011), *Volume 3 Establishing Accountability for Performance, The Performance-Based Management Handbook (Thiết lập trách nhiệm trong hoạt động thực thi, Sổ tay Quản lý dựa trên thực thi)*.



### *Sơ đồ 7.5: Quy trình xây dựng bản kế hoạch công việc cá nhân*

- Trách nhiệm trong mối quan hệ với đơn vị, cá nhân có thẩm quyền trong mối quan hệ trực thuộc.

- Trách nhiệm với kết quả công việc: trả lời cho câu hỏi liệu với nguồn lực và quyền hạn được trao mỗi cá nhân đã làm tất cả để đạt được kết quả đã đề ra hay chưa. Liệu cá nhân đã nhận thấy những việc đã làm được, những việc chưa làm được hay chưa. Trách nhiệm với kết quả công việc cho thấy các cá nhân có thể tạo ra sự khác biệt về kết quả so với trước đây, thông qua những hoạt động và nỗ lực cần thiết. Điều này có nghĩa là mỗi cá nhân phải có trách nhiệm với những ảnh hưởng và đóng góp của mình cho đơn vị.

- Trách nhiệm giải trình: trách nhiệm phải báo cáo và giải trình về những kết quả đạt được. Thông tin phải chính xác, đầy đủ, đúng thời hạn.

- Trách nhiệm với các hệ quả của thực thi công việc (có thể tích cực hoặc tiêu cực): đây chính là trách nhiệm nếu không đạt được kết quả/mục tiêu đã đề ra. Trách nhiệm này phải được thống nhất với các nhà quản lý trong mối quan hệ trách nhiệm trước khi kế hoạch thực thi được thực hiện.

- Trách nhiệm cải tiến hiệu quả thực thi công vụ: đòi hỏi người có trách nhiệm phải chú ý đến tất cả các hoạt động của quá trình quản lý thực thi từ lập kế hoạch, theo dõi giám sát, đánh giá, đưa thông tin phản hồi... để nhằm cải tiến kết quả thực thi chứ không tìm những lý do giải thích cho những kết quả không đạt được.

### c) Xây dựng chỉ số đo lường kết quả

Các chỉ số đánh giá này được xây dựng ở nhiều cấp độ khác nhau. Sau khi đã xác định được các mục tiêu hay kết quả cụ thể (của các hoạt động/chương trình/chính sách...) cần phải đạt được thì cần phải xây dựng được các chỉ số đánh giá kết quả cần đạt được ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức. Các chỉ số này cho biết những thông tin trong thực thi các hoạt động/chương trình của đơn vị và cá nhân. Đó là công cụ để hiểu, quản lý và cải thiện các hoạt động trong đơn vị theo hướng tốt hơn. Một hệ thống chỉ số đánh giá tốt sẽ cho thấy những điều sau:

- Chúng ta làm tốt công việc đến đâu?
- Chúng ta đã đạt được mục tiêu/kết quả đề ra chưa?
- Những đối tượng mà chúng ta phục vụ - khách hàng của chúng ta đã hài lòng về những dịch vụ do chúng ta cung cấp chưa?
- Quá trình hoạt động của chúng ta đã được kiểm soát chặt chẽ chưa?
- Có cần cải thiện hoạt động trong tổ chức không? Nếu có, thì chỗ nào cần cải thiện, nội dung cần cải thiện là gì?

Các chỉ số đánh giá kết quả thực thi ở các cấp độ khác nhau luôn phải có mối liên hệ chặt chẽ với mục tiêu của đơn vị.

*Chỉ số tác động:* tác động được hiểu là những cải thiện đem lại cho cộng đồng. Chỉ số này cung cấp các phương tiện để theo dõi việc đạt được các tác động mong muốn.

*Chỉ số đầu ra:* các chỉ số này đo xem mức độ của các kết quả đầu ra đạt đến đâu, dịch vụ cần cung cấp và tác động tức thì của chúng đối với công dân hưởng lợi.

Các chỉ số có thể là định lượng hoặc định tính để có thể đo lường được mức độ thay đổi sau khi thực hiện các hoạt động nhằm hướng đến kết quả. Chỉ số định lượng được biểu diễn dưới dạng con số, tỉ lệ phần trăm.... Chỉ số định tính nhằm đo lường chất lượng và số lần dựa trên nhận thức, ý kiến hay mức độ hài lòng. Tuy nhiên, cũng có sự chồng chéo giữa chỉ số định lượng và chỉ số định tính.

Trong nhiều tài liệu, các chỉ số đánh giá còn được chia thành các nhóm sau đây (theo chiều ngang):

- *Chỉ số hiệu lực*: chỉ mức độ mà sản phẩm đầu ra của quá trình thực thi thực hiện những yêu cầu đặt ra.
- *Chỉ số hiệu quả*: chỉ mức độ mà quá trình thực thi tạo ra những kết quả đầu ra đáp ứng đúng yêu cầu với chi phí nguồn lực thấp nhất.
- *Chỉ số chất lượng*: chỉ mức độ mà các sản phẩm hay dịch vụ cung cấp của tổ chức đáp ứng được yêu cầu, mong đợi của các đối tượng phục vụ (công dân, khách hàng).
- *Chỉ số về số lượng*: đây là chỉ số mang tính định lượng, cho thấy về mặt công việc tổ chức và cá nhân có đạt được số lượng công việc đã đặt ra không?
- *Chỉ số thời gian*: là chỉ số cho thấy công việc có thể được hoàn thành đúng tiến độ thời gian không? Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập để xác lập các mức độ thời gian đối với từng công việc. Khi xây dựng các chỉ số về thời gian này phải khắc phục được yếu tố chủ quan để các chỉ số này hoàn toàn mang tính khách quan.

Các chỉ số theo chiều ngang này có thể áp dụng cho cả tổ chức và cá nhân. Các chỉ số đánh giá này không phải mang tính cứng nhắc, áp đặt mà căn cứ vào tình hình thực tiễn có thể xây dựng các chỉ số đánh giá cho phù hợp với mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ và công việc của từng đơn vị sự nghiệp.

#### d) Giám sát thực hiện

Những nhà quản lý/giám sát trực tiếp cần phải sử dụng đúng các kỹ thuật giám sát để ủng hộ những nỗ lực của nhân viên nhằm giúp họ đạt được và vượt các mục tiêu đã đề ra.

Khi các mục tiêu thay đổi trong quá trình thực thi công việc, người giám sát sẽ truyền đạt những thay đổi này và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Kế hoạch thay đổi sẽ được ký giữa nhà quản lý và nhân viên.

Các nhà quản lý cần có những thông tin cần thiết thông qua quá trình giám sát, theo dõi quá trình thực hiện công việc của viên chức cấp dưới để đưa ra thông tin phản hồi lại cho họ.

Có nhiều cách để các nhà quản lý có thể theo dõi, giám sát quá trình thực thi công việc của cấp dưới như quan sát tại chỗ, thông qua báo cáo miệng hoặc báo cáo

viết, thông qua các sản phẩm mà cấp dưới hoàn thành trong từng giai đoạn cụ thể. Cũng có thể dùng sổ ghi chép quá trình thực thi công việc (sự kiện chính) của từng cá nhân. Mỗi một biện pháp đều có những ưu, nhược điểm nhất định, các nhà quản lý phải căn cứ vào đặc thù của các công việc và vào từng thời điểm khác nhau cũng như những điều kiện khác gắn với người thực hiện công việc để lựa chọn những biện pháp phù hợp.

Trong quá trình theo dõi, giám sát thực thi công việc, các nhà quản lý phải đưa ra các thông tin phản hồi cho các cá nhân. Một trong những cản trở lớn nhất trong quản lý thực thi công việc là các nhà quản lý thường ngại va chạm với các nhân viên cấp dưới của mình vì không muốn ảnh hưởng tới mối quan hệ tốt đã có với họ. Chính vì thế, các nhà quản lý thường bỏ qua những lỗi nhỏ và các nhân viên thường không nhận ra rằng công việc mà họ đang thực hiện chưa đáp ứng được yêu cầu và cũng không có cơ hội để hoàn thiện quá trình thực thi công việc của họ.

Theo dõi thực thi công việc không chỉ tập trung vào xem xét xem kết quả có đạt được theo kế hoạch đặt ra từ trước hay không, mà còn đánh giá phân tích và lý giải trong bối cảnh cụ thể của thực thi công vụ các yếu tố ảnh hưởng đến thực thi công vụ (cả những yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài), các nguyên nhân làm cho kết quả thực thi công vụ không như mong đợi.

#### e) Đánh giá kết quả thực hiện

Đánh giá thực thi công vụ ở cấp độ tổ chức là một quá trình xem xét một cách khách quan xem đơn vị có đạt được các mục tiêu hay các kết quả đã đề ra hay không. Quá trình này thường bao gồm nhiều giai đoạn khác nhau như chỉ rõ và cam kết về các mục tiêu, lựa chọn các chỉ số, đề ra các nhiệm vụ và kiểm soát việc thực thi (thu thập các thông tin về kết quả thực hiện được), phân tích các kết quả đạt được trong mối tương quan so sánh với các mục tiêu đã đặt ra hoặc các kết quả mong đợi đã được xác định trước thông qua các chỉ số đánh giá. Một hệ thống đánh giá thực thi tốt cần phải quan tâm đến việc đánh giá cái gì là quan trọng chứ không phải là đánh giá cái gì mà các nhà đánh giá cảm thấy dễ đánh giá.

Ở góc độ tổ chức, kết quả thực thi được đánh giá thông qua thực hiện các chính sách, vấn đề quản lý và sử dụng ngân sách và những vấn đề khác như nguồn lực con người, tổ chức, hiện đại hóa tổ chức, chất lượng dịch vụ cung cấp. Để đánh giá được, người ta thường sử dụng các chỉ số như các yếu tố đầu vào, chỉ số đầu ra, chỉ số tác động.

Việc đánh giá kết quả thực thi công vụ của tổ chức và cá nhân được thực hiện thông qua sử dụng các phương pháp đánh giá. Có nhiều phương pháp đánh giá khác nhau. Mỗi phương pháp đều có những ưu, nhược điểm nhất định. Vì vậy, các phương pháp đánh giá được lựa chọn phải phù hợp với mục tiêu và những điều kiện cụ thể của tổ chức.

Để đánh giá kết quả thực thi ở cấp độ tổ chức, nhiều nước trên thế giới áp dụng phương pháp Benchmarking là phương pháp so sánh đối chiếu. Phương pháp này dùng để đánh giá thực thi công vụ sử dụng các chỉ số cụ thể (chi phí, hiệu suất, thời gian...) và so sánh các chỉ số này với các tổ chức khác. Phương pháp này còn dùng để đánh giá ở cấp độ cá nhân.

Đánh giá thực thi công vụ ở cấp độ cá nhân là một sự kiện thường kỳ diễn ra sau một khoảng thời gian thực thi công việc nhất định, thông thường mỗi năm tổ chức một lần nhằm đánh giá kết quả thực thi công việc trong thời gian một năm qua.

Trong hệ thống quản lý thực thi công vụ, đánh giá thực thi công vụ phải chú trọng đến phát triển viên chức hơn là việc kiểm soát và xếp loại đơn thuần, khuyến khích được tinh thần hợp tác cùng phát triển; đa dạng hóa các nguồn thông tin phản hồi về hiệu quả làm việc không chỉ từ nhà quản lý trực tiếp; tập trung vào phát triển tiềm năng hơn là những khuyết điểm của cấp dưới. Hoạt động đánh giá không chỉ là sự ghi nhận đơn thuần những kết quả thực thi công việc mà phải làm cơ sở để phát triển nhân viên trên cơ sở xác định những điểm mạnh, điểm yếu của họ mà có những biện pháp đào tạo, bồi dưỡng cho phù hợp.

Ở cấp độ cá nhân, hoạt động đánh giá chủ yếu tập trung vào đánh giá kết quả thực thi công việc của viên chức trong môi trường quan so sánh với tiêu chuẩn thực hiện công việc (xác định trong bản mô tả công việc) hoặc với kết quả đã được xây dựng ở mỗi giai đoạn đầu của quá trình thực thi công vụ. Việc đánh giá này thực chất là đo lường mức độ đạt được của các kết quả đã được xác định ở giai đoạn trước (các mục tiêu đã xác định hoặc tiêu chuẩn đã đề ra trong bản mô tả công việc) thông qua các chỉ số đã được đề cập ở trên.

g) Hòa nhập thông tin đánh giá vào hệ thống thông tin chung và sử dụng thông tin cho hoạt động quản lý

Các thông tin về thực thi công vụ phải đảm bảo được hòa nhập vào hệ thống thông tin chung và đảm bảo công khai, dễ tiếp cận cho tất cả những ai quan tâm và có mục đích sử dụng thông tin.

Sự cần thiết của việc áp dụng hệ thống quản lý thực thi công vụ theo kết quả xuất phát từ 2 lý do sau đây:

Thứ nhất, là do cần phải cải thiện hoạt động quản lý và nâng cao trách nhiệm trong thực thi công vụ. Với lý do này, các thông tin thực thi công việc được sử dụng vào quá trình quản lý và quá trình ra quyết định. Ví dụ, khi các nhà quản lý căn cứ vào các thông tin có sẵn từ việc thực thi công vụ có thể điều chỉnh để nâng cao hiệu quả hoạt động của các chương trình.

Thứ hai, là do cần tăng cường sử dụng các thông tin thực thi công việc trong quá trình ra quyết định quản lý, đặc biệt là các quyết định liên quan đến phân bổ nguồn lực. Trong quá trình lập ngân sách dựa trên kết quả thực thi, ngân sách sẽ được phân bổ cho các chương trình hoạt động của đơn vị dựa trên các kết quả hơn là dựa trên các yếu tố đầu vào hay các hoạt động của đơn vị. Lý do thứ hai này còn nhằm nâng cao trách nhiệm cho các nhà quản lý trong việc đạt được các kết quả hay mục tiêu đã được xác định và đảm bảo tính minh bạch của các báo cáo kết quả đó.

Sử dụng thông tin thực thi công việc trong quá trình ra quyết định quản lý cho thấy thông tin này phải trở thành yếu tố quan trọng của hệ thống quản lý và quá trình hoạt động của tổ chức như lập kế hoạch chiến lược, hoạch định chính sách, quản lý chương trình, dự án, quản lý tài chính, ngân sách và quản lý nguồn nhân lực.

Riêng đối với quản lý nguồn nhân lực, thông tin về thực thi công vụ của viên chức đóng vai trò quan trọng đối với cả hệ thống các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Đó là cơ sở để xây dựng các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, phân công công việc, khen thưởng, kỷ luật... đối với viên chức.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Lý giải sự cần thiết phải quản lý thực thi trong đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và liên hệ với đơn vị mà anh/chị đang công tác.

2. Phân tích vai trò của nhà lãnh đạo, quản lý đối với việc quản lý thực thi trong các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc huyện và chỉ ra những thách thức đối với việc bảo đảm những vai trò đó.

3. So sánh mô hình quản lý thực thi theo kết quả với mô hình quản lý theo mục tiêu và quản lý theo quá trình.

4. Phân tích các bước của quá trình quản lý thực thi theo kết quả và trình bày những khó khăn và thuận lợi khi thực hiện các bước của quy trình này tại đơn vị sự nghiệp mà anh/chị đang công tác.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Nguyễn Thị Hồng Hải (chủ biên) (2013). *Quản lý thực thi công vụ theo định hướng kết quả*. Nxb Lao động, Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Hồng Hải, Nguyễn Thị Thanh Thủy (đồng chủ biên) (2015). *Quản lý nguồn nhân lực khu vực công - Lý luận và kinh nghiệm một số nước*. Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
3. Chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright (2014-2015), *Tập bài giảng Quản lý dựa trên kết quả*.

### Tiếng Anh

1. Adaptation Fund Broad (2009), *Results Based Management Framework (Khung quản lý dựa trên kết quả)*, AFB/B.8/8, Eight Meeting November 16 - 18.
2. Anderson, B., Henrikson, B. and Aarseth, W.Holistic (2006), *Performance Management: an integrated framework (Quản lý thực thi công việc - khung quản lý mang tính tích hợp)*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55 (1), pp. 61-78.<sup>28</sup>

