Cẩm nang hướng dẫn

Phân tích và Phát triển Tổ chức (OACI)

Mục lục

Phần I. Giới thiệu chung về cuốn Cẩm nang hướng dẫn 3
1.1. Bối cảnh ra đời cuốn Cẩm nang 4
1.2 Mục tiêu của cuốn Cẩm nang 4
1.3 Hướng dẫn sử dụng Cẩm nang 5
Phần II. Các vấn đề cơ bản về phân tích và phát triển tổ chức 7
2.1 Sự cần thiết của quá trình phân tích và phát triển tổ chức đối với nhà quản lý 8
2.1.1 Phân tích và phát triển tổ chức - vì sao nhà quản lý cần quan tâm đến vấn đề này? 8
2.1.2 Các tác dụng của phân tích và phát triển tổ chức 8
2.2 Những khái niệm cơ bản liên quan đến phân tích và phát triển tổ chức 9
2.2.1 Khái niệm về 5 thành tố bên ngoài của tổ chức 11
2.2.2 Khái niệm về 6 thành tố bên trong của tổ chức 13
2.3 Các nguyên tắc phân tích và phát triển tổ chức 16
2.3.1 Các nguyên tắc chung về phân tích và phát triển tổ chức 16
2.3.2 Những bài học về phân tích và phát triển tổ chức ở Hòa Bình 17
2.4 Các tiêu chí cơ bản đánh giá kết quả hoạt động của một tổ chức 17
2.5 Tổng quan quá trình phân tích và phát triển tổ chức 20
Phần III. Các bước tiến hành phân tích và phát triển tổ chức 21
Bước 1. Xác định câu hỏi phân tích cơ bản của tổ chức 22
1.1 Tổng quan Bước 1 22
1.2 Tại sao chúng ta phải xác định câu hỏi phân tích cơ bản? 22
1.3 Những yêu cầu của một câu hỏi phân tích cơ bản 23
1.3 Các bước cụ thể để xác định câu hỏi phân tích cơ bản 25
1.4 Những bài học kinh nghiệm khi xác định câu hỏi phân tích cơ bản 31
1.5 Xây dựng kế hoạch triển khai xác định câu hỏi phân tích cơ bản cho đơn vị anh chị 32
Bước 2: Phân tích sơ bộ tổ chức 33
2.1 Tổng quan bước 2 33
2.2 Lý do và mục đích của bước Phân tích sơ bộ tổ chức 33
2.3 Quá trình các bước cụ thể phân tích sơ bộ tổ chức 34
2.3 Những bài học kinh nghiệm khi phân tích sơ bộ tổ chức 42
2.4 Xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện phân tích sơ bộ tổ chức cho đơn vị anh chị 43
Bước 3: Phân tích môi trường thể chế 44
3.1 Tổng quan bước 3 44
3.2 Tại sao phải tiến hành phân tích môi trường thể chế 44
3.3 Lập sơ đồ và phân tích mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức 45
3.3 Lập ma trận và phân tích mức độ tham gia của các tổ chức trong mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức 50
3.4 Lập và phân tích ma trận mức độ tham gia 50
3.5 Đánh giá khả năng hợp tác giữa các tổ chức với nhau 55
3.6 Phân tích ảnh hưởng của môi trường tổ chức 59
3.7 Những bài học kinh nghiệm của quá trình phân tích thể chế ở Hòa Bình 62
3.8 Xây dựng kế hoạch triển khai phân tích môi trường thể chế cho đơn vị anh chị 63
Bước 4: Phân tích nội bộ tổ chức 64
4.1 Tổng quan bước 4 64
4.2 Tại sao phải phân tích nội bộ tổ chức 65
4.3 Phân tích cơ cấu tổ chức 65
4.4 Phân tích văn hóa tổ chức 74
4.5 Phân tích phong cách nhà quản lý 79
4.6 Phân tích động cơ và thái độ làm việc của nhân viên 83
4.7 Những bài học kinh nghiệm trong quá trình phân tích nội bộ tổ chức ở Hòa Bình 84

4.8 Xây dựng kế hoạch triển khai phân tích nội bộ tổ chức cho đơn vị anh chị 85
Bước 5: Kế hoạch thay đổi 86
5.1 Tổng quan bước 5 86
5.2 Yêu cầu của việc xác định phương hướng và kế hoạch thay đổi 86
5.3 Các bước xây dựng phương hướng và kế hoạch thay đổi 87
5.4 Những bài học kinh nghiệm từ việc xác định phương hướng và kế hoạch thay đổi trong phân tích tổ chức ở Hòa Bình năm 2004 92
Phụ lục 1. Danh mục tài liệu tham khảo 93
Phụ lục 2. Liên hệ với nhóm soạn thảo Cẩm nang 94

Phần I. Giới thiệu chung về cuốn Cẩm nang hướng dẫn

1.1 Bối cảnh ra đời cuốn Cẩm nang

1.2 Mục tiêu của cuốn Cẩm nang

1.3 Hướng dẫn sử dụng Cẩm nang

1.1. Bối cảnh ra đời cuốn Cẩm nang

Trong khuôn khổ Mục tiêu 2 Dự án ETSP, nhiều hoạt động tăng cường năng lực cho các tổ chức thuộc Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hoà bình đã được triển khai thực hiện. Một trong những hoạt động đó là Chương trình "Phân tích và phát triển tổ chức" cho bốn đơn vị trong tỉnh, bao gồm Trung tâm khuyến nông khuyến lâm; Trường Trung học kinh tế kỹ thuật; Trung tâm giống vật nuôi; và Chi cục thú y. Chương trình bao gồm nhiều hoạt động phân tích và phát triển tổ chức, được bắt đầu thực hiện từ tháng 3/2004 và kết thúc vào tháng 3/2005.

Kết thúc chương trình phân tích và phát triển tổ chức, mỗi đơn vị tham gia đã xây dựng được một kế hoạch hành động nhằm thay đổi và tăng cường năng lực hoạt động của tổ chức mình. Trên cơ sở những kết quả tốt đẹp đã đạt được trong đợt thử nghiệm năm 2004 này và với sự hưởng ứng nhiệt tình của các đơn vị khác trong Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Hoà Bình, dự án ETSP đã hỗ trợ tiếp tục công tác Phân tích và Phát triển Tổ chức tại 2 đơn vị mới (tiến hành trong năm 2005) và dự kiến sẽ nhân rộng ứng dụng phân tích và phát triển tổ chức ra các đơn vị khác trong tỉnh. Cuốn Cẩm nang hướng dẫn này được nhóm tư vấn thuộc Công ty Phát triển Năng lực Tổ chức (tên gọi tắt là OCD) xây dựng nhằm mục đích hỗ trợ các đơn vị đó, để họ có thể tự mình tiến hành phân tích và phát triển tổ chức một cách hệ thống, với những công cụ phù hợp với bối cảnh của Hoà Bình, tiến tới đưa công tác phân tích và phát triển tổ chức trở thành một công việc thường kỳ, một phần của công tác quản lý trong các đơn vị trong ngành nông lâm nghiệp ở Hoà Bình.

Phân tích và phát triển tổ chức là một quá trình rà soát tổ chức và đưa ra các kế hoạch thay đổi nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nhóm tư vấn OCD đặt tên cho quá trình này là **OACI** - là từ viết tắt từ tiếng Anh "Organisational Analysis and Change Intervention" - (*Phân tích tổ chức và Can thiệp thay đổi*).

1.2 Mục tiêu của cuốn Cẩm nang

Cuốn Cẩm nang này được thiết kế để trở thành người bạn đồng hành của nhà quản lý trong các đơn vị ở Hòa Bình khi họ lập kế hoạch và thực hiện quá trình phân tích và phát triển tổ chức. Cuốn cẩm nang sẽ:

- cung cấp những kiến thức cơ bản về phân tích và phát triển tổ chức, phương pháp và những công cụ tiến hành phân tích tổ chức trong bối cảnh ở Hoà Bình;
- cung cấp một số mẫu công cụ và kinh nghiệm của các tổ chức khác làm tư liệu tham khảo cho người sử dụng;
- tham chiếu các kinh nghiệm và ví dụ cụ thể từ những đơn vị ở Hoà Bình đã tiến hành phân tích tổ chức, nhằm giúp người sử dụng dễ dàng liên hệ với bối cảnh của đơn vị mình trong quá trình thực hiện các bước phân tích tổ chức;
- đưa ra cơ sở nền tảng để tiếp tục cập nhật và hoàn thiện công tác phân tích và phát triển tổ chức trong các đơn vị ở Hoà Bình.

Cuốn Cẩm nang này không có tham vọng trở thành "sách giáo khoa" đầy đủ về phân tích và phát triển tổ chức, mà nhấn mạnh vào ***tính tiện dụng*** và ***cá thể hoá*** để phù hợp với bối cảnh cụ thể của các đơn vị ở cấp tỉnh và địa phương như ở Hoà Bình. Nhóm soạn thảo rất hy vọng trong quá trình áp dụng thực tế, các nhà quản lý Hoà Bình sẽ điều chỉnh và tiếp tục hoàn thiện cuốn cẩm nang cho thực sự phù hợp với bối cảnh cụ thể của đơn vị họ, phù hợp với môi trường thể chế thay đổi ở địa phương và trong ngành của họ. Nhóm soạn thảo cũng mong nhận được ý kiến đóng góp từ các bên liên quan khác, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng của cuốn cẩm nang này.

1.3 Hướng dẫn sử dụng Cẩm nang

Cuốn Cẩm nang này gồm 3 phần nội dung chính như sau:

Phần I: Giới thiệu chung về cuốn Cẩm nang hướng dẫn
Phần II: Các vấn đề cơ bản về phân tích và phát triển tổ chức
Phần III: Các bước tiến hành phân tích và phát triển tổ chức

Và hai phụ lục:

Phụ lục 1. Tài liệu tham khảo
Phụ lục 2. Liên hệ với nhóm soạn thảo

Cuốn cẩm nang hướng dẫn sẽ sử dụng ba loại ký hiệu sau đây để người đọc dễ theo dõi và thực hành:

	Định nghĩa
	Ví dụ
	Suy ngẫm và ứng dụng

Cuốn Cẩm nang trình bày theo các bước và người đọc nên cố gắng đi theo trình tự các bước như được hướng dẫn trong Phần III. Tuy nhiên, người đọc cũng có thể bắt đầu từ những phần mà họ cảm thấy có ích để giải quyết ngay các vấn đề khẩn cấp quan trọng trong công tác phân tích tổ chức ở đơn vị của mình.

Trong mỗi bước, cuốn cẩm nang sẽ lý giải rõ:

a. tại sao phải thực hiện bước này;
b. kết quả đầu ra mong đợi của bước là gì;
c. mối quan hệ giữa bước đang xem xét với các bước khác thế nào;
d. quá trình chi tiết để tiến hành thực hiện bước phân tích.

Đồng thời, ở mỗi bước cũng sẽ có các ví dụ cụ thể để minh họa, cũng như những bài học kinh nghiệm – những gì nên và không nên làm – rút ra từ thực tế phân tích và phát triển tổ chức của các đơn vị tỉnh Hòa Bình. Trong quá trình thực hiện mỗi bước, nếu có băn khoăn về các thuật ngữ, người đọc có thể tham khảo trở lại định nghĩa các khái niệm và tổng quan quá trình trong phần II.

Để tăng tính hiệu quả của quá trình OACI, cẩm nang này nên được sử dụng trong nhóm để có sự trao đổi ý tưởng rộng rãi dựa trên những hướng dẫn trong Phần III. Hơn nữa, để củng cố những kiến thức và công cụ nắm bắt được sau khi sử dụng cẩm nang, người dùng nên chuyển giao kiến thức (tập huấn) cho người khác - đây là một trong những cách học tập rất hiệu quả đã được thử nghiệm thành công đối với người lớn.

Phần II. Các vấn đề cơ bản về phân tích và phát triển tổ chức

2.1 Sự cần thiết của quá trình phân tích và phát triển tổ chức đối với nhà quản lý

2.2 Những khái niệm cơ bản liên quan đến phân tích và phát triển tổ chức

2.3 Các nguyên tắc phân tích và phát triển tổ chức

2.4 Các tiêu chí cơ bản đánh giá kết quả hoạt động của một tổ chức

2.5 Tổng quan quá trình phân tích và phát triển tổ chức

2.1 Sự cần thiết của quá trình phân tích và phát triển tổ chức đối với nhà quản lý

2.1.1 Phân tích và phát triển tổ chức - vì sao nhà quản lý cần quan tâm đến vấn đề này?

Công tác tăng cường năng lực cho các tổ chức ở địa phương không chỉ là mục tiêu của các dự án phát triển (như ETSP), mà còn là nhu cầu của chính các tổ chức này nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của họ, nhất là trong bối cảnh công tác tăng cường dân chủ cơ sở và phân cấp phân quyền trong quản lý Nhà nước đang được Chính phủ Việt Nam nỗ lực triển khai như hiện nay. Có những cách tiếp cận khác nhau nhằm xây dựng và tăng cường năng lực của một tổ chức, như cách tiếp cận "phát triển nguồn nhân lực" hay "phân tích và phát triển tổ chức". Trong lĩnh vực phát triển (mà cụ thể là lĩnh vực khuyến nông lâm ở Hoà bình), khi mà môi trường thể chế có tác động rất mạnh đến hoạt động của các tổ chức, đồng thời sự hợp tác giữa các đơn vị đóng vai trò quan trọng giúp các đơn vị giải quyết được nhiều vấn đề của họ, thì cách tiếp cận tăng cường năng lực thông qua "phân tích và phát triển tổ chức" tỏ ra rất phù hợp.

Cách tiếp cận này cho phép các nhà quản lý xuất phát từ chính vấn đề nổi cộm của đơn vị để phân tích toàn diện tổ chức (cả bên trong và bên ngoài) nhằm tìm ra hướng giải quyết vấn đề. Đặc biệt, cách tiếp cận phân tích và phát triển tổ chức khuyến khích các nhà quản lý "chịu trách nhiệm" nhận ra nhu cầu và thúc đẩy quá trình thay đổi trong đơn vị của họ. Cụ thể hơn, công tác "phân tích và phát triển tổ chức" cho các đơn vị ở Tỉnh Hoà bình xuất phát từ:

- Nhu cầu đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị ở Hòa Bình
- Khai thác và thúc đẩy mối quan hệ hợp tác giữa các tổ chức liên quan
- Thúc đẩy vai trò chủ động và khởi xướng sự thay đổi của các nhà quản lý ở các đơn vị

2.1.2 Các tác dụng của phân tích và phát triển tổ chức

Các đơn vị ở Hoà Bình tham gia thí điểm phân tích và phát triển tổ chức trong năm 2004 nhận thấy công việc này đã giúp họ:

- ***Xác định và thống nhất được phương hướng thay đổi tổ chức và cụ thể hoá thành kế hoạch hành động thực hiện những thay đổi này***.
- ***Tập hợp những kiến nghị cho các cơ quan quản lý cấp trên và các đơn vị liên quan***. Trong nhiều giải pháp thay đổi của các tổ chức, một số nằm trong phạm vi kiểm soát của tổ chức, một số đòi hỏi phải có sự thay đổi ở cấp cao hơn. Các kiến nghị của các đơn vị đưa ra trên cơ sở phân tích tổ chức của mình sẽ giúp các nhà quản lý cấp trên và các đơn vị liên quan xem xét để có thể có những thay đổi cần thiết phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh thực tế ở các đơn vị.

- ***Xác định rõ khả năng và lĩnh vực hợp tác giữa các đơn vị***. Đây là một trong những kết quả quan trọng của quá trình phân tích và phát triển tổ chức năm 2004. Qua quá trình phân tích tổ chức, phân tích thể chế, các đơn vị đã xác định rõ những lĩnh vực và phạm vi họ có thể hợp tác với nhau nhằm nâng cao hiệu quả phục vụ sản xuất nông lâm nghiệp ở Hoà bình.

- ***Phát triển kỹ năng phân tích và phát triển tổ chức cho các nhà quản lý và nhóm tham gia trong các đơn vị***. Việc thực hành phân tích tổ chức là phương pháp tốt nhất để phát triển các kỹ năng trong lĩnh vực này. Với thời gian, những kỹ năng này đã dần trở thành thói quen của các nhà quản lý trong công việc hàng ngày của họ. Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng vì nó giúp thúc đẩy sự chủ động để khởi xướng và quản lý thực hiện các quá trình đổi mới trong các đơn vị của họ.

- ***Lôi kéo sự tham gia đóng góp ý kiến của các đối tượng khác nhau trong và ngoài tổ chức, tạo sự hiểu biết cho họ về các vấn đề của tổ chức, và qua đó tạo ra tâm huyết của những cá nhân này đối với sự phát triển của đơn vị.*** Quá trình tiến hành các bước phân tích và phát triển tổ chức trong bốn đơn vị không chỉ có sự tham gia của nhóm thực hiện mà đã lôi kéo sự tham gia của nhiều người khác thông qua các cuộc hội thảo, các cuộc họp thảo luận, quá trình trả lời phỏng vấn, phiếu điều tra.... Như vậy quá trình phân tích cũng giúp dần hình thành phong cách quản lý "cùng tham gia" – phong cách quản lý rất quan trọng trong các tổ chức phát triển ở Hoà bình.

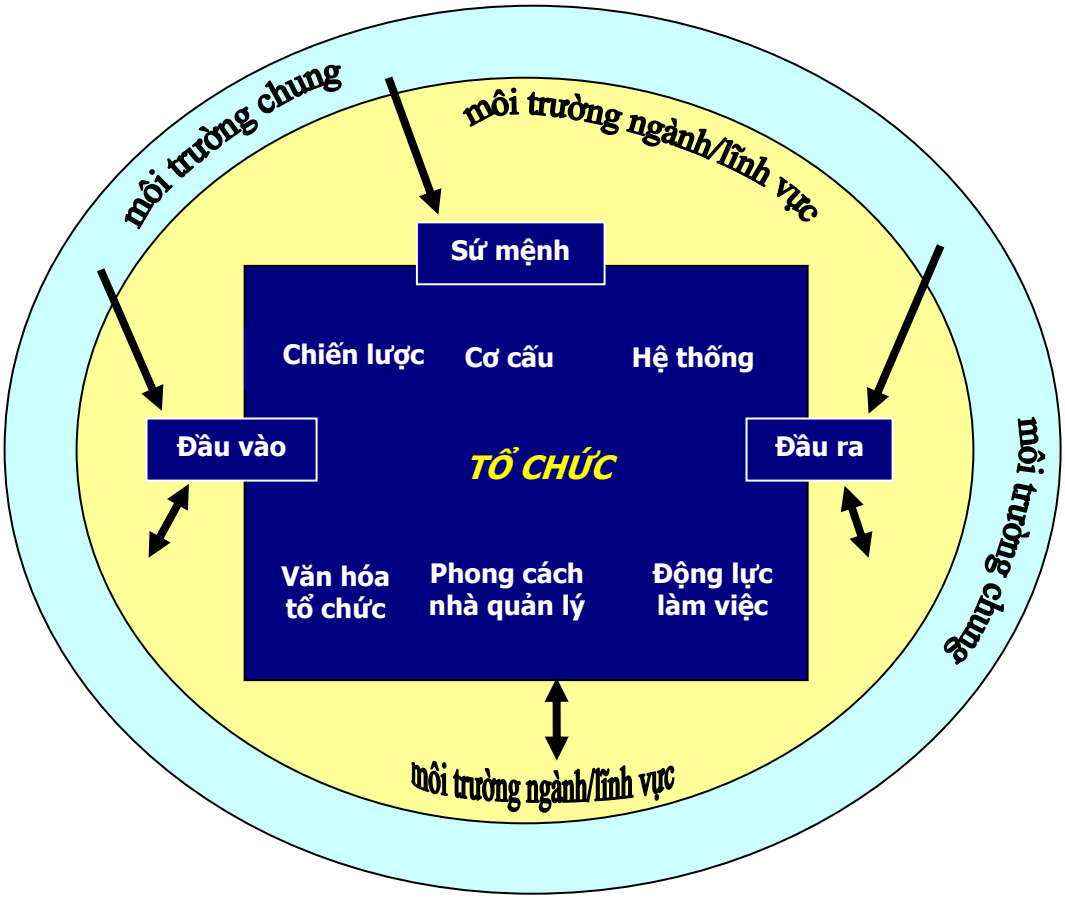
- ***Giúp các nhà quản lý thu thập và lắng nghe ý kiến của người sử dụng cuối cùng (chủ yếu là nông dân) về các dịch vụ của họ, qua đó thúc đẩy phong cách định hướng khách hàng của các đơn vị,*** giúp họ chuyển biến thực sự từ phong cách "cung cấp những gì mình có" sang phong cách "dịch vụ phục vụ nhu cầu khách hàng". Chương trình phân tích và phát triển tổ chức đã bước đầu tạo ra những thói quen và kỹ năng thu thập thông tin và lắng nghe ý kiến của những người sử dụng cuối cùng trong bốn đơn vị ở Hoà bình.

Bản thân quá trình phân tích và phát triển tổ chức đã là một quá trình thay đổi. Ngoài những kết quả cụ thể là các kế hoạch thay đổi, những kiến nghị, chương trình hợp tác, những tác động về kỹ năng phân tích tổ chức, quan điểm và thái độ chủ động phân tích tổ chức để xác định những thay đổi, thói quen quản lý theo phong cách "cùng tham gia", và phong cách định hướng khách hàng... là những kết quả hết sức quan trọng của chương trình này tại Hoà bình. Mỗi đơn vị mới tham gia áp dụng phân tích và phát triển tổ chức sẽ tiếp tục góp phần cộng hưởng vào công cuộc nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động của hệ thống cơ quan ngành nông lâm nghiệp tỉnh Hoà Bình.

2.2 Những khái niệm cơ bản liên quan đến phân tích và phát triển tổ chức

Khi phân tích một tổ chức, chúng ta có thể "mô hình hoá" tổ chức để có được một hình ảnh giản lược của tình hình thực tế phức tạp mà trong đó nhiều khía cạnh khác nhau tác động qua lại với nhau. Có nhiều mô hình khác nhau được các nhà nghiên cứu về khoa học quản lý phát triển nhằm sử dụng trong quá trình phân tích này. Cuốn cẩm nang này sử dụng mô hình tổ chức tổng thể như trong hình minh hoạ dưới đây:

Hình 1. Mô hình tổ chức



Mô hình này thể hiện 11 thành tố, trong đó có 5 thành tố bên ngoài và 6 thành tố bên trong tổ chức.

a/ 5 thành tố bên ngoài bao gồm:

1. Môi trường chung;
2. Môi trường ngành/lĩnh vực;
3. Sứ mệnh;
4. Đầu ra;
5. Đầu vào;

b/ 6 thành tố bên trong bao gồm:

1. Chiến lược
2. Cơ cấu
3. Hệ thống
4. Văn hoá tổ chức
5. Phong cách nhà quản lý
6. Động lực làm việc (của đội ngũ nhân sự)

Mô hình trên đây dùng để nhấn mạnh các mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố khác nhau trong một tổ chức. Các yếu tố đó, mặc dù ở một chừng mực nhất định có thể được xử lý riêng rẽ, chúng đều liên kết với nhau và, lý tưởng nhất, là chúng ở thế cân đối. Khi không có

một sự cân đối rõ rệt giữa các yếu tố này, tổ chức sẽ khó vận hành một cách tối ưu và cần có sự can thiệp để thay đổi.

2.2.1 Khái niệm về 5 thành tố bên ngoài của tổ chức

Môi trường chung: *là tập hợp các yếu tố chính trị - luật pháp, kinh tế, kỹ thuật và văn hóa-xã hội có ảnh hưởng đến (loại) tổ chức này.*

Các tổ chức là những hệ thống mở và tương tác liên tục với môi trường chung. Môi trường chung là yếu tố quan trọng cần tính đến trong khi xác định mức độ sẵn có của các nguồn lực và mức độ thuận lợi mà một tổ chức có thể thực hiện các hoạt động của mình. Ví dụ như, các chính sách kinh tế vĩ mô kém có thể dẫn đến mức độ lãi suất cao, đồng tiền không ổn định, và một loạt những yếu tố khác làm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tài chính của tổ chức.

Môi trường ngành/lĩnh vực *bao gồm những chủ thể mà tổ chức trực tiếp liên hệ và giải quyết công việc*. Các bên liên quan có thể bao gồm: cấp dưới/cấp trên của tổ chức, khách hàng/đối tượng phục vụ, đối thủ cạnh tranh (nếu là cơ quan kinh doanh), các tổ chức cung ứng đầu vào, các nhà hoạch định chính sách, các đối tác, v.v..

Môi trường ngành/lĩnh vực có tác động trực tiếp lên cách thức và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tổ chức thường khó tác động tới môi trường chung, mà phải tác động lên môi trường ngành/lĩnh vực để thay đổi những yếu tố môi trường chung.

Sứ mệnh (**Mission**): *Sứ mệnh là lý do để tổ chức tồn tại.* Các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một "tuyên bố sứ mệnh" ngắn gọn, súc tích, giải thích "tổ chức đó tồn tại để làm gì và sẽ làm gì để tồn tại'.

Sứ mệnh thường được xác định cho từng giai đoạn 5 năm, sau đó đòi hỏi phải cập nhật cho phù hợp thực tế.

Tuyên bố sứ mệnh của tổ chức cần đưa ra thông tin để trả lời cho 3 câu hỏi sau:
1. Mục tiêu của tổ chức là gì?
2. Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai ? (lĩnh vực hoạt động, và đối tượng phục vụ của tổ chức)
3. Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho các hoạt động của tổ chức?

Sứ mệnh của tổ chức được viết cho đối tượng cả bên trong lẫn bên ngoài của tổ chức. Nó phải được viết bằng một ngôn ngữ không có những từ chuyên ngành, dễ hiểu, ngắn gọn để mọi người dễ nhớ, thôi thúc được sự ủng hộ từ bên ngoài và sự tận tâm không ngừng của người bên trong tổ chức.

Ví dụ: ***Tuyên bố sứ mệnh của một Viện nghiên cứu khoa học ở Việt Nam***

Sứ mệnh của Viện XYZ là nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, tư vấn, đào tạo nguồn nhân lực, và hợp tác quốc tế phục vụ nhà nước, các hộ dùng nước, các tổ chức trong nước và quốc tế nhằm sử dụng hiệu quả và bền vững tài nguyên nước, phòng chống tác hại do nước gây ra. Viện luôn đề cao con người sáng tạo, trung thực, năng động, chuyên nghiệp và tôn trọng sự khác biệt.

Nguyên tắc của Viện là
- **V**ăn hoá trong khoa học
- **K**hách hàng là trung tâm
- **H**ợp tác trong công việc
- **T**rách nhiệm với sản phẩm
- **L**ợi ích phải hài hoà

Như vậy, tuyên bố sứ mệnh nói trên đã đề cập những thông tin sau:
Mục đích: *sử dụng hiệu quả và bền vững tài nguyên nước, phòng chống tác hại do nước gây ra*
Lĩnh vực hoạt động dự định: *nghiên cứu khoa học và công nghệ, tư vấn, đào tạo và hợp tác quốc tế*
Khách hàng dự định: *nhà nước, các hộ dùng nước, các tổ chức trong nước và quốc tế*
Giá trị: *con người sáng tạo, trung thực, năng động, chuyên nghiệp và tôn trọng sự khác biệt*
Nguyên tắc: *gồm 5 điểm như nêu trên (5 nguyên tắc này sẽ được diễn giả nội bộ)*

Các tổ chức có thể gặp vấn đề sau khi nói về sứ mệnh:
- hoàn toàn không có tuyên bố sứ mệnh;
- sứ mệnh không được mọi người hiểu và ủng hộ;
- sứ mệnh không rõ ràng, hoặc không được truyền đạt rõ ràng tới mọi cá nhân trong tổ chức, không thể hiện rõ phương hướng hoạt động của tổ chức;
- các mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể mâu thuẫn với sứ mệnh, hoặc đi chệch hướng đề ra trong sứ mệnh.

Lưu ý: *Chức năng nhiệm vụ của tổ chức chưa phải là sứ mệnh, đó mới là một phần nhỏ của sứ mệnh, bởi bản chức năng nhiệm vụ chưa nêu mục đích của tổ chức, cũng như các giá trị, nguyên tắc và định rõ khách hàng dự định của tổ chức. Hơn nữa, nó chưa mang đầy đủ các yếu tố ngôn ngữ của một tuyên bố sứ mệnh.*

Đầu ra *của một tổ chức bao gồm tất cả các sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức cung cấp cho các đối tượng khác nhau của mình (khách hàng).*

Cần phân biệt rõ đầu ra dưới dạng sản phẩm và dưới dạng dịch vụ.
Đầu ra dưới dạng sản phẩm có thể là cây giống, con giống, thuốc trừ sâu, v.v.
Đầu ra dưới dạng dịch vụ có thể là các lớp đào tạo, dịch vụ khuyến nông, dịch vụ y tế, hoặc tư vấn.

Các tổ chức có thể gặp vấn đề với Đầu ra như:
- sản phẩm được sản xuất nhưng không được thị trường ưa chuộng
- dịch vụ đưa lại nguồn thu lớn nhưng không thuộc chức năng hoạt động dự định của tổ chức

Đầu vào *bao gồm mọi nguồn lực có được để làm ra các sản phẩm/dịch vụ của tổ chức*. Những loại đầu vào phổ biến của một tổ chức gồm: nguồn vốn, cơ sở vật chất, trang thiết bị, thông tin, tài nguyên thiên nhiên, v.v.

Các tổ chức có thể gặp những vấn đề sau về mặt đầu vào:
- Có quá ít phương tiện để hoàn thành các nhiệm vụ cần thiết (nhà cửa, thiết bị, v.v.)
- Chất lượng đầu vào kém (dụng cụ tồi, thông tin hạn chế, v.v.)
- Tiếp cận với đầu vào không đủ (phụ thuộc vào chính phủ, không tiếp cận được tín dụng, v.v.)

2.2.2 Khái niệm về 6 thành tố bên trong của tổ chức

Chiến lược *là định hướng hoạt động lâu dài và bền vững của tổ chức. Nó phản ánh cách thức sứ mệnh được biến thành mục tiêu và các cách tiếp cận cụ thể.*

Văn bản chiến lược nhằm chỉ ra phương hướng cho các hoạt động của ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên trong tổ chức, trong đó có các mục tiêu cụ thể và các hành động cụ thể để đạt được mục tiêu nhằm hoàn thành chiến lược. Do đó, mục tiêu và hoạt động phải rõ ràng, cụ thể, thiết thực và phải được các bên liên quan chấp nhận.

Cơ cấu *của một tổ chức là sự phân chia và phối hợp các hoạt động và trách nhiệm một cách chính thức và không chính thức trong nội bộ tổ chức đó.* Cơ cấu bao gồm: phân chia tổ chức theo đơn vị/đội, ban, khoa, v.v., phân chia nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn giữa các cá nhân, giữa các nhóm, cách thức phối hợp hoạt động giữa các cá nhân và các nhóm.

Người ta thường chú ý nhiều hơn đến các cơ cấu chính thức (được thể hiện trong *sơ đồ tổ chức*) và ít chú ý hơn nhiều đến phương diện không chính thức trong cơ cấu của một tổ chức, mà nắm được điều này lại là rất cần thiết để có thể hiểu rõ sự vận hành thật sự của tổ chức đó.
Các vấn đề mà tổ chức gặp phải về cơ cấu có thể là:
- Phân chia nhiệm vụ và trách nhiệm không rõ ràng
- Quyền hạn không được phân cấp thích đáng để thực hiện nhiệm vụ
- Thiếu sự phối hợp hiệu quả giữa các đơn vị/bộ phận

- Khác biệt quá lớn giữa cơ cấu chính thức và không chính thức

Hệ thống quản lý *là những cơ chế quy định sự vận hành của tổ chức. Nó bao gồm ba yếu tố:*
a/các chính sách/quy định,
b/các quá trình hoặc quy trình hoạt động, và
c/các công cụ sử dụng trong các quy trình đó.

Trong tổ chức thường có nhiều hệ thống khác nhau. Các hệ thống thường có nhất tại các tổ chức với các yếu tố bên trong có thể là:

Hệ thống lương - thưởng bao gồm:
a/ Chính sách lương, thưởng và đánh giá phục vụ trả lương-thưởng
b/ Quy trình đánh giá định kỳ, quy trình trả lương-thưởng định kỳ và bất thường
c/ Công cụ sử dụng: bảng tính lương, công thức tính bậc lương và thưởng, các mẫu biểu thanh toán
Hệ thống chức danh cán bộ bao gồm
a/ Quy định về các thang bậc chức danh và đề bạt
b/ Quy trình nâng bậc hoặc đề bạt cán bộ định kỳ/bất thường
c/ Công cụ sử dụng: các mẫu biểu hoặc văn bản đánh giá, báo cáo, đề xuất về nâng bậc và đề bạt.

Các tổ chức có thể có đầy đủ các chính sách, nhưng quá trình thực hiện các chính sách này (cụ thể là trình tự các bước và công cụ sử dụng) có thể không được chuẩn hoá, hoặc không nhất quán với chính sách. Do đó, khi phân tích hệ thống quản lý trong tổ chức, người ta chú trọng nhiều nhất tới các quá trình/quy trình trong tổ chức.

Văn hoá tổ chức *là hệ thống các tiêu chuẩn và giá trị, những niềm tin và biểu tượng, những nguyên tắc, và những ngầm định chung của các cá nhân trong tổ chức.* Văn hoá xác định phong cách đặc trưng trong hoạt động của tổ chức, tạo ra sự khác biệt của tổ chức đó với tổ chức khác, bởi nó định hướng cho cách ứng xử (hay còn gọi là tác phong) của các thành viên trong tổ chức đó khi:
♦ làm việc, cộng tác với nhau
♦ làm việc với những người ngoài tổ chức của mình (khách hàng, đối tác, v.v.)
♦ xử lý công việc

Văn hoá tổ chức có bốn đặc thù sau:
- Không có văn hoá "tốt" hay văn hoá "xấu", mà chỉ có văn hoá „mạnh" hoặc „yếu";
- Văn hoá "mạnh" có ảnh hưởng rất lớn, khiến mọi cá nhân khi gia nhập tổ chức có văn hoá mạnh, bất kể họ chiếm giữ vị trí nào trong tổ chức, đều hành động theo nguyên tắc và giá trị chung;
- Người lãnh đạo có vai trò quan trọng trong quá trình phát triển văn hoá tổ chức;
- Có thể tồn tại những "văn hoá bộ phận" trong văn hoá chung của cả tổ chức.

Phong cách nhà quản lý *là đặc điểm kiểu hành vi của đội ngũ quản lý trong tổ chức trong quá trình thực hiện những nhiệm vụ thuộc chức năng quản lý của mình.*

Chức năng quản lý bao gồm xây dựng chiến lược, tổ chức thực hiện, chỉ đạo, kiểm tra, theo dõi, đánh giá kết quả và giải quyết vấn đề. Còn người quản lý có vai trò kết nối các mục tiêu, chiến lược, con người và các phương tiện của tổ chức lại với nhau.

Phong cách nhà quản lý gồm hai yếu tố lớn:

1. Ưu tiên của nhà quản lý: Những khía cạnh nào được nhà quản lý coi trọng:
- quan hệ đối nội hay đối ngoại
- con người hay phương tiện
- quan hệ hay hiệu quả hoạt động
- đầu vào hay đầu ra
- chất lượng hay số lượng, v.v.

Những ưu tiên này được thể hiện qua cách sử dụng thời gian của nhà quản lý: họ phân chia thời gian cho các nhiệm vụ khác nhau như thế nào trong quá trình quản lý của mình.

2. Phương thức ra quyết định của nhà quản lý: phong cách của nhà quản lý khi ra quyết định như:
- cùng tham gia hay quyết đoán/độc đoán
- chấp nhận rủi ro hay tránh rủi ro
- hướng về dài hạn hay ngắn hạn
- chính thức hay không chính thức
- duy lý hay duy tình, v.v.

Động lực làm việc của đội ngũ nhân sự (Staff motivation)*: là đặc trưng tâm lý của đội ngũ nhân sự thể hiện qua tinh thần, thái độ và tâm huyết của họ trong công việc.*

Động lực làm việc của đội ngũ nhân sự là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả hoạt động của tổ chức, bởi đội ngũ và năng lực của họ mới chỉ là một thành phần của Đầu vào - tức là một tài nguyên, trong khi động lực làm việc mới giúp cho đội ngũ phát huy hết năng lực để tạo được kết quả công việc mong đợi để giúp tổ chức đạt được mục tiêu dự định.

Có nhiều trường phái lý thuyết khác nhau nghiên cứu về động lực làm việc của đội ngũ nhân sự, và chưa có một lý thuyết đề cập toàn diện tới mọi phương diện của động lực làm việc. Hơn nữa, đây là một yếu tố trừu tượng trong phân tích tổ chức, do vậy để đo lường và đánh giá yếu tố này người ta thường xem xét những yếu tố tác động đến nó.

2.3 Các nguyên tắc phân tích và phát triển tổ chức

2.3.1 Các nguyên tắc chung về phân tích và phát triển tổ chức

Có 6 nguyên tắc đã được đút kết từ kinh nghiệm tiến hành phân tích và phát triển tổ chức ở các nước và các tổ chức khác nhau:

1. Tính quá trình và dài hạn: phân tích và phát triển tổ chức là một quá trình không thể hoàn thành thắng lợi khi chỉ thông qua các dự án hay chương trình riêng lẻ và ngắn hạn. Nhà quản lý cần coi việc phân tích và phát triển tổ chức như một phần cơ hữu và liên tục của công tác quản lý, một cấu phần trong những chức năng nhiệm vụ quản lý của cá nhân mình.

2. Tính linh hoạt: phân tích và phát triển tổ chức là một quá trình động. Tình hình và điều kiện bên ngoài thay đổi theo thời gian. Do vậy, ngoài sự cam kết dài hạn, quá trình phân tích và phát triển tổ chức cũng đòi hỏi sự cam kết và khả năng thích ứng cao của các tổ chức tham gia vào quá trình này.

3. Cách tiếp cận theo bước: cách tiếp cận theo bước cho phép chúng ta nhấn mạnh đáp ứng nhu cầu linh hoạt hơn là chỉ triệt để bám sát các mục tiêu và các kế hoạch đã được xác định hoặc chỉ định từ trước. Từng bước cũng không nhất thiết phải cố định và theo khuôn mẫu, trái lại nhà quản lý nên chủ động điều chỉnh và thay đổi cho phù hợp trong khi thực thi.

4. Lôi kéo sự tham gia của các bên: Cách tiếp cận phân tích và phát triển thể chế dựa vào quan niệm cho rằng cần có một sự hỗ trợ rộng rãi để giành được thắng lợi trong các can thiệp phát triển. Quá trình phân tích và phát triển thể chế có hiệu quả hơn nhiều khi tất cả những bên có liên quan và mọi đối tượng hưởng thụ được tham gia vào công việc hoạch định, quản lý và đánh giá. Kinh nghiệm ở bốn tổ chức thử nghiệm phân tích và đánh giá tổ chức ở Hoà Bình cho thấy việc triển khai chỉ thực sự hiệu quả khi nhóm nòng cốt lôi kéo được sự quan tâm và tham gia của các thành viên trong tổ chức của họ và các bên liên quan khác vào quá trình này.

5. Phân tích và phát triển tổ chức là hướng vào giải quyết vấn đề, hay nói cách khác là tìm cách trả lời Câu hỏi phân tích cơ bản của tổ chức. Thực tế quá trình phân tích bốn tổ chức đầu tiên ở Hoà Bình cũng đã thấy việc tiến hành ở mỗi đơn vị phải dựa trên cơ sở những vấn đề nảy sinh thực tế ở đơn vị đó, chứ không phải là áp đặt từ bên ngoài.

6. Phân tích và phát triển tổ chức là một quá trình thay đổi, và như mọi quá trình thay đổi khác, nó phải được "thiết kế" chi tiết với những bước đi thích hợp, biết tạo ra các "thành công nhỏ", lường trước những hậu quả có thể có, và linh hoạt trong quá trình thực hiện.

2.3.2 Những bài học về phân tích và phát triển tổ chức ở Hòa Bình

Trên cơ sở tổng hợp nhận định của các đơn vị đã tham gia phân tích tổ chức ở Hoà Bình trong năm 2004 cũng như đánh giá của bản thân tư vấn, có thể tóm tắt 5 bài học kinh nghiệm thực tế chính như sau:

1. Các nguyên tắc tiếp cận vấn đề phân tích tổ chức cần được làm rõ và thống nhất ngay từ đầu. Kinh nghiệm các đơn vị đi trước cho thấy cần đặc biệt chú trọng hai nguyên tắc: "Sự chủ động tham gia và ủng hộ của các cấp lãnh đạo"; và "phân tích tổ chức là một quá trình thay đổi".

2. Cần có được sự ủng hộ và thực sự tham gia của các cấp lãnh đạo trong quá trình phân tích tổ chức. Trong điều kiện các tổ chức "hành chính sự nghiệp" như ở các đơn vị ở Hoà bình, sự ủng hộ và tham gia của những cán bộ quản lý các đơn vị này là chưa đủ, mà đòi hỏi phải có sự chỉ đạo và tham gia thực sự của các cấp lãnh đạo cao hơn (lãnh đạo Tỉnh, Sở, các cơ quan ban ngành của Tỉnh). Vấn đề truyền thông, báo cáo thông tin, và "xin ý kiến chỉ đạo" đóng vai trò rất quan trọng nhằm tạo ra sự ủng hộ của các cấp lãnh đạo.

3. Sự linh hoạt và thực sự làm chủ quá trình phân tích của các cán bộ quản lý. Các bước và các công cụ phân tích tổ chức được giới thiệu trong Cẩm nang này mang tính chất tổng thể và toàn diện, và trong một số trường hợp nhất định không nhất thiết phải được triển khai toàn bộ. Nếu các cán bộ quản lý thực sự làm chủ, xác định rõ mục tiêu phân tích, thì họ có thể linh hoạt trong triển khai các bước, qua đó tiết kiệm được thời gian và công sức.

4. Kỹ năng thúc đẩy của cán bộ quản lý trong quá trình phân tích. Phân tích tổ chức là một quá trình thay đổi và liên quan rất nhiều đến yếu tố "con người", do đó kỹ năng lôi kéo và thúc đẩy mọi người trong các cuộc thảo luận, kỹ năng lắng nghe và lấy ý kiến có vai trò rất quan trọng, quyết định trực tiếp đến thành công của từng hoạt động và cả quá trình.

5. Đảm bảo tính liên tục, không đứt quãng của quá trình tiến hành phân tích tổ chức: kinh nghiệm năm 2004 cho thấy thời gian tiến hành kéo dài có thể làm đứt đoạn và làm mất tính thời sự của kết quả phân tích. Do đó trong Kế hoạch tổng thể (được thống nhất trước khi triển khai Bước 1. Xác định câu hỏi cơ bản) cần có những thời hạn cụ thể làm mốc cho từng hoạt động và cả quá trình. Cần theo sát Kế hoạch tổng thể này đến mức tối đa, hạn chế việc "chen" các hoạt động khác và trì hoãn các hoạt động đã được đưa vào kế hoạch.

2.4 Các tiêu chí cơ bản đánh giá kết quả hoạt động của một tổ chức

Việc phân tích tổ chức cần phải dựa trên một hệ thống các tiêu thức nhất quán.
Xin được gợi ý **6 tiêu chí** thường hay được sử dụng nhất là:

1. ***Hiệu quả,***
2. ***Hiệu suất,***

3. ***Tính bền vững (liên tục)***
4. ***Tính thích hợp,***
5. ***Tính chính thống,***
6. ***Tính linh hoạt.***

Có thể phân tích một tổ chức theo từng tiêu chí riêng lẻ nhưng trong thực tế, người ta thường kết hợp nhiều tiêu chí. Dưới đây là khái niệm về những tiêu chí đó.

Hiệu quả *là mức độ phù hợp của các hoạt động và nỗ lực của tổ chức nhằm những mục tiêu dự định của tổ chức.* Hoạt động của một tổ chức được coi là hiệu quả khi tổ chức đó thực hiện đúng những hoạt động họ cần phải làm và phục vụ đúng những đối tượng họ cần phải phục vụ để đạt được sứ mệnh của mình.

Hiệu quả khác với chất lượng một sản phẩm hay dịch vụ. Thí dụ, trung tâm khuyến nông đã tổ chức một lớp tập huấn về phòng chống HIV tại cộng đồng có nội dung rất hay và phù hợp với trình độ của người học, nhưng đó lại không phải là nhiệm vụ của trung tâm này, và hoạt động này không phục vụ mục tiêu của trung tâm. Trong trường hợp này, trung tâm đượe coi là không hiệu quả.

Hiệu suất *là tương quan giữa việc sử dụng nguồn lực (đầu vào) so với đầu ra mà tổ chức cung cấp được trên thực tế.*

Tiêu chí này giúp chúng ta đánh giá xem đầu vào có được sử dụng một cách tiết kiệm để sản xuất ra dịch vụ và sản phẩm hay không. Ví dụ: một cán bộ khuyến nông phụ trách được bao nhiêu làng bản, phòng khuyến nông huyện phải tiêu tốn bao nhiêu nguồn lực để phục vụ được một khu vực, v.v.?
Có thể sử dụng những câu hỏi như:

- Với cùng một khối lượng đầu vào, liệu tổ chức có sản xuất được nhiều sản phẩm/dịch vụ đầu ra hơn không?
- Để có thể làm ra khối lượng sản phẩm/dịch vụ như hiện nay, liệu tổ chức có thể sử dụng ít đầu vào hơn, ví dụ cần ít thời gian và nhân lực hơn hay không?

Tính bền vững (*hoặc còn được gọi là* ***tính liên tục)*** *là xác suất một tổ chức có khả năng tiếp tục (duy trì) các hoạt động cốt lõi của nó trong một thời gian dài.*

Tính bền vững là một tiêu chí quan trọng cho phép người ta đánh giá xem liệu một tổ chức có tiếp tục hoạt động và cung cấp sản phẩm/dịch vụ một cách liên tục và lâu bền hay không, và do vậy, liệu có nên đầu tư và hợp tác với tổ chức đó không.
Ở đây người phân tích có thể sử dụng các câu hỏi đánh giá như:

- Tổ chức có khả năng cung cấp đến mức nào các sản phẩm/dịch vụ cần thiết?
- Tổ chức có khả năng đảm bảo được đầu vào đến mức nào?

- Có những nguy cơ nào đe doạ sự tồn tại của tổ chức và tổ chức có chiến lược gì để ứng phó với những nguy cơ đó?

***Tính thích hợp** đánh giá xem một tổ chức có phù hợp để thực hiện các hoạt động cần thiết nhằm cung cấp các sản phẩm/dịch vụ nhất định.*

Không phải mọi tổ chức đều thích hợp như nhau trong việc đảm nhận các trách nhiệm và nỗ lực phát triển. Chẳng hạn có một tổ chức nhỏ đang hoạt động có kết quả tốt ở quy mô hiện tại của họ. Tổ chức này cần hết sức thận trọng không bị trở thành "quá tải" khi nhận thêm quá nhiều nguồn lực và trách nhiệm mà không xét đến tính phù hợp của tổ chức mình cho hoạt động đó.

Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp chúng ta đánh giá tính phù hợp của tổ chức:

- Hoạt động dự kiến có phù hợp với các mục tiêu chung của tổ chức này không?
- Tổ chức này có đủ nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lựcv.v.) để thực hiện các hoạt động đó hay không?
- Tổ chức có đủ một mức độ nguồn lực cơ bản để tự phát triển không?
- Tổ chức có đủ kinh nghiệm để thực hiện những hoạt động đã hoạch định đó không?

***Tính chính thống** là sự chấp nhận và gắn chặt tổ chức vào môi trường của nó.*

Một tổ chức phải phù hợp với môi trường của mình và đòi hỏi phải có những quan hệ thích đáng với các tổ chức, các thể chế khác, với công chúng, với đối tượng, v.v.
Có thể đánh giá tính chính thống của tổ chức trên những phương diện sau:

- Mức độ chấp nhận của xã hội đối với những mục tiêu chung của tổ chức;
- Hình ảnh xã hội của tổ chức;
- Vị thế của tổ chức trong ngành, ở địa phương, trong tương quan với các tổ chức khác cùng hệ thống;
- Quan hệ của tổ chức với các nhà tài trợ, nhà cung cấp, các cấp chính quyền.

***Tính linh hoạt** là khả năng của tổ chức tự thích nghi theo một môi trường luôn thay đổi.*

Tính linh hoạt của tổ chức có thể được cụ thể hoá bằng cách trả lời những câu hỏi như:

- Cơ sở vật chất và năng lực nhân viên của tổ chức có thể thích nghi với những thay đổi bên ngoài đến mức nào?
- Tổ chức có khả năng thay đổi các sản phẩm/dịch vụ của mình đến mức nào?
- Cơ cấu của tổ chức có khả năng thích nghi đến mức nào?

Trong điều kiện các đơn vị ở Hòa Bình đã tham gia phân tích tổ chức năm 2004, các chỉ tiêu đánh giá được đề cập nhiều bao gồm:

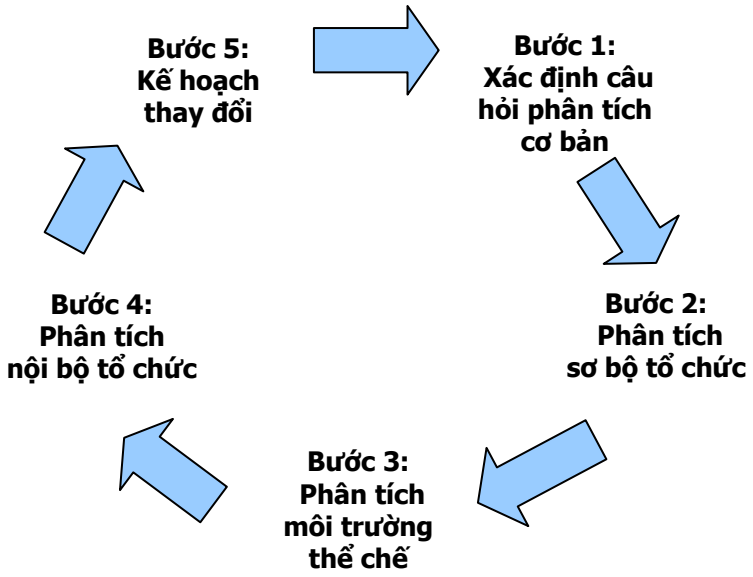
- Tính thích hợp
- Tính chính thống
- Hiệu quả
- Hiệu suất

2.5 Tổng quan quá trình phân tích và phát triển tổ chức

Một cách tổng quát, có thể nói phương pháp tiếp cận phân tích và phát triển tổ chức gồm hai phần phân tích chính: ***phân tích môi trường bên ngoài và phân tích nộ bộ tổ chức*** và được tổng hợp vào một kế hoạch để giúp cho tổ chức hoặc mạng lưới các tổ chức triển khai các hoạt động một cách hiệu quả hơn và bền vững hơn.

Cụ thể hơn, quá trình phân tích và phát triển tổ chức có thể tiến hành theo 5 bước chính như sau:

Hình 2: Các bước phân tích và phát triển tổ chức



Nội dung và cách thức thực hiện các bước này sẽ được trình bày cụ thể trong Phần III của cuốn Cẩm nang.

Trong bối cảnh cụ thể ở các đơn vị ở Hoà Bình, kinh nghiệm tiến hành phân tích và phát triển tổ chức năm 2004 cho thấy ngoài 5 bước cơ bản nói trên, bốn đơn vị tham gia đã đưa thêm các bước *lập kế hoạch* (xác định nhóm nòng cốt và xây dựng kế hoạch tổng thể về phân tích tổ chức) và *chia sẻ* (hội thảo chia sẻ kinh nghiệm cấp tỉnh và các đơn vị liên quan). Bằng cách này hoạt động phân tích và phát triển tổ chức được nhân rộng ra các đơn vị khác trong tỉnh, mặt khác được "chính thức hoá" tiến tới được đưa vào quy trình nội bộ của các đơn vị, đảm bảo tính liên tục và tiếp nối của quá trình.

Phần III. Các bước tiến hành phân tích và phát triển tổ chức

Bước 1. Xác định câu hỏi phân tích cơ bản của tổ chức

Bước 2: Phân tích sơ bộ tổ chức

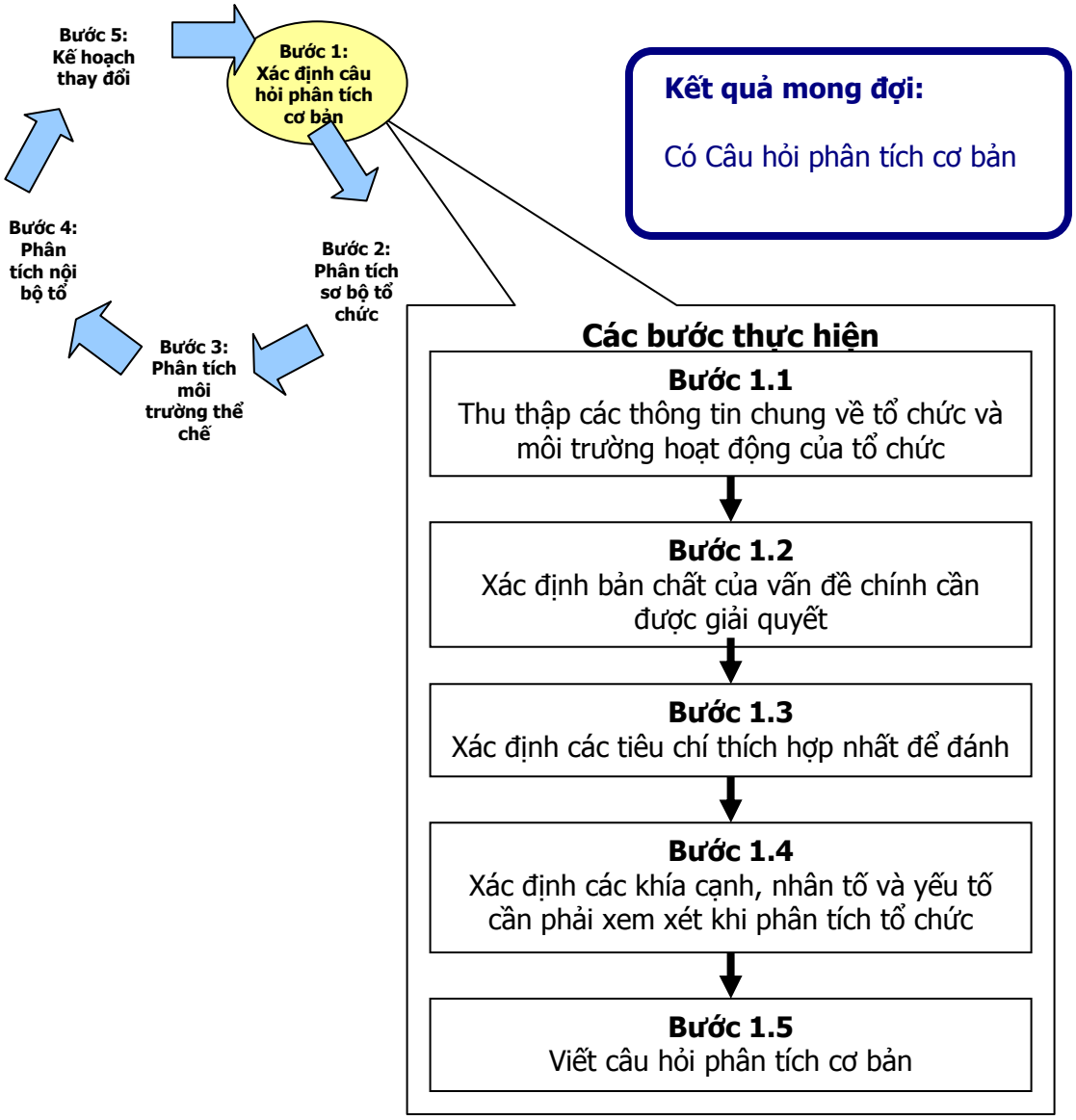
Bước 3: Phân tích môi trường thể chế

Bước 4: Phân tích nội bộ tổ chức

Bước 5: Kế hoạch thay đổi

Bước 1. Xác định câu hỏi phân tích cơ bản của tổ chức

1.1 Tổng quan Bước 1



1.2 Tại sao chúng ta phải xác định câu hỏi phân tích cơ bản?

Quá trình phân tích và phát triển tổ chức thường bắt đầu bằng việc xác định rõ và thống nhất câu hỏi phân tích cơ bản của tổ chức. *Tại sao vậy?*

Một tổ chức ở một thời điểm nhất định có thể phải đương đầu với nhiều thách thức khác nhau không thể cùng giải quyết, do vậy đòi hỏi các nhà quản lý phải biết sắp xếp ưu tiên các vấn đề. Hơn nữa, trong nhiều trường hợp, biểu hiện của những thách thức có thể khác nhau, song chúng lại xuất phát từ một nguyên nhân căn bản. Bước phân tích xác định câu hỏi cơ

bản cho phép các nhà quản lý ưu tiên các vấn đề trọng tâm, và tìm đúng bản chất vấn đề để giải quyết. Do vậy, cũng tương tự như khi xác định chủ đề cho một nghiên cứu khoa học, xác định câu hỏi phân tích cơ bản là giúp định rõ giới hạn của quá trình phân tích và phát triển tổ chức. Cụ thể:

- Xác định câu hỏi phân tích cơ bản có thể giúp các nhà quản lý bắt đầu quá trình phát triển tổ chức từ chính những vấn đề thực tế mà tổ chức đang phải đương đầu.
- Xác định câu hỏi phân tích cơ bản có thể giúp định hướng và thống nhất ngay từ đầu quá trình phân tích và phát triển tổ chức theo những lĩnh vực trọng tâm cần được ưu tiên.
- Xác định câu hỏi phân tích cơ bản giúp tìm ra, *và đặc biệt quan trọng là thống nhất bản chất* của những vấn đề cần giải quyết theo thuộc những lĩnh vực ưu tiên.
- Xác định câu hỏi phân tích cơ bản giúp khắc phục những hạn chế về thời gian, và nguồn lực của tổ chức khi tiến hành phân tích và phát triển tổ chức.

Những ví dụ về Câu hỏi phân tích cơ bản:

- Làm thế nào để Sở NN&PTNN Hòa Bình đưa ra những chính sách thúc đẩy kinh tế trang trại Hòa Bình phát triển bền vững?
- Viện KHLN Việt nam cần có các biện pháp gì để đảm bảo cho nghiên cứu chế biến lâm sản đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường?
- Làm thế nào để ổn định và phát triển vùng đệm nhằm góp phần bảo tồn đa dạng sinh học Vườn quốc gia Bạch mã?
- Những biện pháp nào cần thực hiện để Trung tâm KN-KL Hòa Bình có thể đáp ứng nhu cầu về các dịch vụ KN-KL một cách có hiệu quả cho người nông dân?
- Làm thế nào để nâng cao năng lực quản lý dịch bệnh gia súc, gia cầm của Chi cục Thú Y Hoà Bình nhằm bảo vệ và phát triển chăn nuôi, bảo vệ sức khoẻ cộng đồng, bảo vệ môi trường sinh thái trên địa bàn ?

1.3 Những yêu cầu của một câu hỏi phân tích cơ bản

Một câu hỏi phân tích cơ bản tốt cần thoả mãn các yêu cầu sau đây:

- Xác định rõ ràng vấn đề và thể hiện mối quan hệ với kết quả hoạt động của tổ chức.
- Bao gồm hay liên quan đến các tiêu chí quan trọng nhất cho việc đánh giá (ví dụ như các tiêu chí Hiệu quả, Hiệu suất, Tính bền vững, v.v.)
- Không quá rộng dẫn đến việc nhiều khía cạnh/nhân tố không liên quan nhiều, song vẫn được đưa vào phân tích đánh giá.
- Không quá hẹp dẫn đến việc bỏ qua các khía cạnh/nhân tố quan trọng trong quá trình phân tích đánh giá

- Dựa vào câu hỏi, hầu hết các khía cạnh (cơ cấu, văn hoá, quản lý, v.v.) có thể được xác định.

- Dựa vào câu hỏi, hầu hết các thành phần liên quan (phòng ban, đơn vị, cá nhân) có thể được xác định.

Để kiểm định liệu một câu hỏi phân tích cơ bản được xác định có thỏa mãn các yêu cầu trên hay không, anh chị có thể đặt ra và trả lời các câu hỏi sau đây:

- Vấn đề đặt ra để phân tích đánh giá trong "câu hỏi cơ bản" này là gì?

- Các tiêu chí quan trọng nào có thể được sử dụng để phân tích đánh giá?

- Phạm vi và lĩnh vực nào cần đưa vào quá trình phân tích?

Nếu câu trả lời cho các câu hỏi trên là rõ ràng, thì về cơ bản "câu hỏi phân tích cơ bản" đặt ra đáp ứng được các yêu cầu cần thiết. Ngược lại, khi không thể hiện rõ được câu trả lời cho các câu hỏi, cần xem xét và xác định lại "câu hỏi phân tích cơ bản". Hai ví dụ dưới đây có thể giúp anh chị hiểu rõ hơn về vấn đề này:

Ví dụ: ***Trung tâm Khuyến nông Khuyến lâm (KNKL)***

Từ phân tích các vấn đề thực tế là các dịch vụ KNKL chưa đáp ứng được nhu cầu của người nông dân, Trung tâm KNKL đã đưa ra "Câu hỏi phân tích cơ bản" sau đây:

> "Những biện pháp nào cần thực hiện để Trung tâm KNKL Hoà bình đáp ứng nhu cầu về các dịch vụ KN – KL một cách có hiệu quả cho người nông dân?"

Với câu hỏi phân tích cơ bản này, ta thấy:

- *Vấn đề đặt ra để phân tích đánh giá trong câu hỏi cơ bản trên là*: Việc đáp ứng nhu cầu về các dịch vụ KNKL của người Nông dân trong tỉnh.

- *Các tiêu chí quan trọng để phân tích đánh giá là*: Hiệu quả đáp ứng nhu cầu của người nông dân về dịch vụ KNKL ở Hòa Bình

- *Phạm vi và lĩnh vực phân tích là*: Các dịch vụ của Trung tâm KNKL (loại dịch vụ, hình thức cung cấp, chất lượng...?), và năng lực của Trung tâm trong việc đáp ứng các dịch vụ cho người dân.

Như vậy, hướng đi tiếp theo qua câu hỏi này là: Tìm hiểu nhu cầu của người dân về các dịch vụ KNKL; Xác định các loại dịch vụ cần cung cấp để đáp ứng các nhu cầu đó; và tìm các biện pháp (về các khía cạnh khác nhau) để có và cung cấp các dịch vụ cần thiết cho "khách hàng".

Ví dụ: ***Chi cục Thú y***

Câu hỏi phân tích cơ bản đặt ra là:
"Làm thế nào để nâng cao năng lực quản lý dịch bệnh gia súc, gia cầm của Chi cục Thú Y Hoà Bình nhằm bảo vệ và phát triển chăn nuôi, bảo vệ sức khoẻ cộng đồng, bảo vệ môi trường sinh thái trên địa bàn?"

Câu hỏi cơ bản này đã thể hiện rõ:

- *Vấn đề để phân tích đánh giá*: đó là vấn đề **Quản lý dịch bệnh** gia súc, gia cầm
- *Các tiêu chí chính để đánh giá*: đó là **Kết quả** đạt được của việc quản lý dịch bệnh gia súc, gia cầm; và **Tác động** của kết quả này đối với phát triển chăn nuôi, bảo vệ sức khỏe cộng đồng và môi trường sinh thái.
- *Phạm vi và lĩnh vực phân tích*: là **Năng lực** quản lý. "Năng lực" ở đây được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm:
    - Số lượng và chất lượng đội ngũ CBCNV
    - Cơ sở vật chất, trang thiết bị
    - Mạng lưới thú y cơ sở
    - Phương pháp, cách thức quản lý của hệ thống quản lý gia súc gia cầm
    - Sự phối hợp và hợp tác giữa hệ thống thú y với các tổ chức liên quan khác trong Tỉnh
    - Cơ chế chính sách

Do tiêu chuẩn để đánh giá chính trong câu hỏi cơ bản này là **Kết quả** quá trình quản lý dịch bệnh và **Tác động** của chúng, nên những thông tin từ người chăn nuôi và cộng đồng là rất quan trọng trong quá trình đánh giá. Điều này có nghĩa, ngoài các lĩnh vực xác định kể trên, thì việc xem xét vấn đề từ giác độ của người dân liên quan đến kết quả công tác quản lý dịch bệnh cũng như tác động của chúng đến cộng đồng là rất cần thiết.

1.3 Các bước cụ thể để xác định câu hỏi phân tích cơ bản

Để xác định câu hỏi cơ bản phân tích tổ chức, nhà quản lý cần "nhảy ra ngoài" tổ chức, tĩnh tâm nhìn nhận lại các vấn đề tổ chức đang gặp phải hoặc sẽ gặp phải trong tương lai, thu thập các thông tin cần thiết, trao đổi thảo luận với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và những người liên quan. Sau đó, đi sâu phân tích theo những khía cạnh yêu cầu của "câu hỏi cơ bản" trước khi xác định chính thức "câu hỏi phân tích cơ bản" của tổ chức là gì?

Về cơ bản, các bước sau đây là cần thiết khi xác định câu hỏi phân tích:

Bước 1.1 Thu thập các thông tin chung về tổ chức và môi trường hoạt động của tổ chức

Các loại thông tin cần thu thập có thể bao gồm:
- Chức năng nhiệm vụ của tổ chức: hiện tại và tương lai;
- Những thay đổi của bối cảnh bên ngoài tổ chức;

- Những kết quả mà tổ chức đã đạt được
- Những vấn đề đang đặt ra cho tổ chức so với nhu cầu hiện tại cũng như nhu cầu trong tương lai.

Các thông tin chung này có thể thu thập từ nhiều nguồn khác nhau: từ những tài liệu sẵn có, từ việc tham khảo ý kiến của cả những người bên trong và bên ngoài có liên quan đến hoạt động của tổ chức.

Bước 1.2 Xác định bản chất của vấn đề chính cần được giải quyết

Sau khi đã thu thập được các thông tin chung và xác định được các vấn đề đang hoặc sẽ đặt ra cho tổ chức (trong nhiều trường hợp, danh mục các vấn đề nêu ra chỉ là "biểu hiện bề ngoài", chưa phải là "bản chất" vấn đề), bước tiếp theo là xác định đúng bản chất sâu xa của vấn đề và lựa chọn vấn đề chính cần ưu tiên giải quyết.

Như một nhà quản lý đã nói: "Khi vấn đề được xác định đúng bản chất, thì có nghĩa một nửa vấn đề đã được giải quyết". Xác định bản chất vấn đề dường như là việc đơn giản, song thực tế nó là một quá trình gồm các bước sau đây:

1.2.1 Xác định những biểu hiện (hiện tượng) của vấn đề và nguyên nhân của chúng
1.2.2 Xác định vấn đề chính cần ưu tiên giải quyết
1.2.3 Xem xét vấn đề chính từ các góc độ và cách nhìn khác nhau
1.2.4 Kết luận bản chất vấn đề chính

Cách tiến hành 4 bước nói trên như sau:
1.2.1 Xác định những biểu hiện của vấn đề và nguyên nhân của chúng

Người ta thường hay nhầm lẫn giữa "hiện tượng" của vấn đề và "bản chất" vấn đề. Ví dụ, "Sự không hài lòng của người nông dân với các dịch vụ của Trung tâm" chỉ là biểu hiện bề ngoài của vấn đề. Cần phải tìm hiểu rõ tại sao người nông dân không hài lòng? Hay, "tổ chức không có được sự ủng hộ của cán bộ cấp trên khi thực hiện dự án" cũng chưa phải là bản chất vấn đề, mà "bản chất" thường nằm ở chỗ tại sao tổ chức lại không có được sự ủng hộ của cán bộ cấp trên?

Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.1 (a):

Anh chị hãy liệt kê danh mục các "hiện tượng" vấn đề của tổ chức sau khi đã thu thập các thông tin ở bước 1.1:

Do vậy, để có bức tranh chính xác hơn về bản chất vấn đề cần đặt ra các câu hỏi:

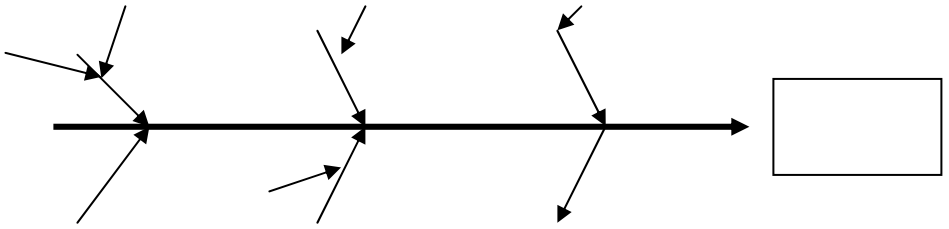
- Đâu là những nguyên nhân gây ra hiện tượng này?
- Những nguyên nhân nào trong số các nguyên nhân trên là vấn đề?
- Những nguyên nhân nào của hiện tượng không phải là vấn đề?

Những câu hỏi này sẽ giúp chia nhỏ các tình huống phức tạp thành các phần khác nhau. Một hiện tượng vấn đề có thể được chia nhỏ thành các khía cạnh khác nhau như những nguyên nhân gây ra hiện tượng đó.

Người ta đã hình ảnh hoá để nhìn nhận rõ hơn bản chất vấn đề, và một trong các kỹ thuật này gọi là Kỹ thuật Xương cá. (Gọi là kỹ thuật xương cá vì khi vẽ các nguyên nhân chúng tạo nên một hình như hình xương cá)

Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.1 (b):

Anh chị hãy lựa chọn một trong các hiện tượng vấn đề đã xác định trong "Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.1(a)" và hãy sử dụng kỹ thuật xương cá để chia nhỏ vấn đề thành các yếu tố khác nhau:



(*Các nguyên nhân, và nguyên nhân của nguyên nhân...*) (*Hiện tượng vấn đề*)

1.2.2. Xác định vấn đề chính cần ưu tiên giải quyết

Khi tiến hành xem xét nguyên nhân của mỗi hiện tượng vấn đề trong tổ chức, chúng ta có thể phát hiện ra rằng nhiều hiện tượng xuất phát từ một nguyên nhân. Hơn nữa, trong các loại nguyên nhân, có những nguyên nhân rất căn bản mà nếu giải quyết được nó thì các nguyên nhân khác cũng có thể được giải quyết theo (hoặc ít nhất cũng giải quyết được một phần). Các nguyên nhân căn bản như vậy thường sẽ là các vấn đề của tổ chức cần chú trọng và ưu tiên giải quyết. Xin hãy xem xét ví dụ sau đây:

Ví dụ: ***Nguyên nhân căn bản của nhiều hiện tượng***

Trong triển khai dự án truyền thông nội bộ của một Trung tâm khuyến nông ở tỉnh A, hàng loạt "hiện tượng" các vấn đề đã nảy sinh, bao gồm:

- Tiến độ dự án chậm so với yêu cầu

- Cán bộ lãnh đạo đơn vị chủ quản không ủng hộ thay đổi phương pháp truyền thông nội bộ của Trung tâm
- Người sử dụng không được đào tạo hệ thống mới
- Nhiều người trong Trung tâm không được biết hoặc biết không đầy đủ về hệ thống truyền thông mới

Qua nghiên cứu ở đơn vị này sau đó đã xác định, tất cả các "hiện tượng" trên đều xuất phát từ một nguyên nhân căn bản đó là năng lực hạn chế trong triển khai và quản lý dự án của nhóm thực hiện dự án.

Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.2:

Theo anh chị, trong các hiện tượng vấn đề đã xác định trong "Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.1-a", và sau khi đã sử dụng kỹ thuật xương cá xem xét các loại nguyên nhân có thể của mỗi hiện tượng, đâu là những nguyên nhân căn bản của những hiện tượng này?

Trong trường hợp tổ chức tồn tại nhiều vấn đề "lớn" xuất phát từ nhiều nguyên nhân căn bản khác nhau, việc ưu tiên hóa xem vấn đề gì cần giải quyết trước theo điều kiện cụ thể của tổ chức là điều hết sức cần thiết.

1.2.3. Xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau

Thường thì không phải là một người (hay một nhóm người) duy nhất bị ảnh hưởng bởi vấn đề, trừ khi đó là vấn đề quá nhỏ. Xác định những người khác nhau có liên quan đến vấn đề và xét xem họ sẽ mô tả vấn đề như thế nào sẽ giúp chúng ta tìm được bản chất vấn đề chính xác và toàn diện hơn. Những câu hỏi sau đây sẽ giúp các nhà quản lý mở rộng phạm vi nhìn nhận vấn đề của mình:

- Vấn đề sẽ ảnh hưởng đến những ai?
- Những người này sẽ mô tả vấn đề thế nào?
- Mô tả của họ sẽ khác mô tả của mình thế nào?

Hãy tiếp tục cân nhắc và thay đổi các cách nhìn khác nhau cho đến khi chúng ta xem xét hết mọi giác độ của những người bị ảnh hưởng. Hãy nói chuyện và trao đổi với họ. Nếu cách nhìn nhận của người khác quá khác so với cách nhìn của anh chị, anh chị có thể cần xem xét lại cách mô tả vấn đề trước đây của mình.

Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.3:

Hãy quay lại nguyên nhân vấn đề căn bản mà anh chị đã xác định ở "Suy nghĩ và Ứng dụng B1-2-b". Sẽ có những ai bị ảnh hưởng bởi vấn đề này? Hãy liệt kê những người này ở cột bên trái. Hãy xác định cách nhìn nhận và mô tả vấn đề mà họ sẽ có và viết sang cột bên phải:

---	---

---	---

Để mở rộng hơn nữa phạm vi nhìn nhận vấn đề, anh chị hãy cố gắng xem xét vấn đề từ góc độ của những người gần như chẳng liên quan đến vấn đề đang xem xét của tổ chức. Tự đặt ra các câu hỏi sau đây:

- Còn ai khác nữa có thể có những suy nghĩ và ý tưởng hữu ích về vấn đề này?
- Họ sẽ mô tả vấn đề như thế nào?
- Cách họ mô tả vấn đề khác gì với cách mình đang mô tả, và khác gì với cách mà những người có ảnh hưởng mô tả?

Một chuyên gia, hay một ai đó có kinh nghiệm xử lý các vấn đề tương tự có thể cho anh chị những lời khuyên hữu ích, và anh chị đừng bỏ qua đối tượng này. Đôi khi, góc độ nhìn nhận của những người không liên quan gì lại có thể mang lại cho chúng ta những nguồn cảm hứng cần thiết.

Càng cân nhắc và xem xét nhiều khía cạnh của vấn đề, thì kết luận cuối cùng của nhà quản lý về vấn đề càng chính xác. Bằng cách nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ như thế, nhà quản lý sẽ có khả năng nhìn nhận toàn diện hơn bản chất vấn đề. Đồng thời, nó cũng giúp các nhà quản lý có nhiều ý tưởng hơn cho bước tiếp theo.

1.2.4. Kết luận bản chất vấn đề

Khi đã mô tả được hiện tượng vấn đề, tìm những nguyên nhân gốc của nó, và xem xét vấn đề từ nhiều giác độ khác nhau, thì chúng ta đã sẵn sàng có được một định nghĩa hay kết luận chính thức cho vấn đề của tổ chức. Kết luận chính thức này rất quan trọng, vì nó tạo ra sự tập trung và thống nhất giữa mọi người trong tổ chức về vấn đề cần xem xét giải quyết.

Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.4:

Anh chị hãy kết luận bản chất vấn đề cơ bản cần giải quyết ở tổ chức anh chị:

Bước 1.3 Xác định các tiêu chí thích hợp nhất để đánh giá

Bản chất vấn đề cơ bản cần giải quyết có thể chưa thể hiện rõ các tiêu chí quan trọng nhất có thể sử dụng để đánh giá kết quả của việc giải quyết vấn đề đặt ra. Ví dụ, vấn đề cơ bản cần giải quyết của Trường Trung học kinh tế kỹ thuật Tỉnh trong thời gian tới là "tìm các biện pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên của trường". Vấn đề cơ bản này chưa thể hiện rõ tiêu chí nào là quan trọng nhất trong việc đánh giá "chất lượng đội ngũ giáo viên". Nếu lấy tiêu chí ***Hiệu quả*** (so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra của Nhà trường về chất lượng đội ngũ giáo viên) là thước đo quan trọng nhất khi đánh giá quá trình giải quyết vấn đề này, thì các biện pháp triển khai có thể sẽ khác rất nhiều so với trường hợp xác định tiêu chí ***Tác động*** (xem xét ảnh hưởng của chất lượng giáo viên đến chất lượng giảng dạy, đến chất lượng của đội ngũ sinh viên ra trường, và qua đó tác động đến đời sống kinh tế xã hội ở Tỉnh) là thước đo cơ bản hơn.

Do vậy, bước xác định "câu hỏi phân tích cơ bản" trong phân tích và phát triển tổ chức cần làm rõ các tiêu chí đánh giá, qua đó định hướng rõ hơn quá trình phân tích và đánh giá sau này. Quay lại ví dụ ở trên về Trường Trung học kinh tế kỹ thuật, nếu coi tiêu chí "tác động" quan trọng hơn, vấn đề cơ bản của tổ chức này có thể được xác định: "Làm thế nào để nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên qua đó để nâng cao chất lượng đào tạo phục vụ phát triển kinh tế XH Tỉnh?"

Xin tham khảo thêm phần II, mục 2.4 của Bộ cẩm nang này để biết chi tiết hơn về "Các tiêu chí quan trọng đánh giá kết quả hoạt động của một tổ chức".

Suy nghĩ và Ứng dụng B1.3:

Hãy xác định các tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá cho vấn đề cơ bản mà anh chị đã xác định trong "Suy nghĩ và Ứng dụng B1.2.4":

Bước 1.4 Xác định các khía cạnh, nhân tố và yếu tố cần phải xem xét khi phân tích tổ chức

Về nguyên tắc, vấn đề cơ bản đã được xác định của tổ chức sẽ thể hiện rõ các khía cạnh, các yếu tố và các bộ phận liên quan khi tiến hành phân tích và thay đổi tổ chức. Tuy nhiên, sẽ là không thừa (nhất là trong trường hợp quá trình phân tích tổ chức được thực hiện theo nhóm) để làm rõ và thống nhất trong tổ chức các khía cạnh này. Việc xác định đầy đủ các yếu tố và nhân tố liên quan sẽ làm cho câu hỏi phân tích cơ bản được đặt ra rõ ràng hơn và dễ triển khai phân tích hơn.

Bước 1.5 Viết câu hỏi phân tích cơ bản

Sau khi đã thu thập các thông tin chung, xác định được bản chất vấn đề của tổ chức, xác đĩnh rõ các tiêu chí đánh giá và làm rõ các yếu tố, nhân tố và bộ phận liên quan, các nhà quản lý có thể viết câu hỏi phân tích cơ bản cho tổ chức mình. Cần đảm bảo sự rành mạch, rõ ràng và thống nhất cao giữa những người liên quan khi viết câu hỏi phân tích cơ bản.

Như đã phân tích trong phần III mục 1.2 của Cẩm nang này, xin được nhắc lại ba câu hỏi hết sức quan trọng mà một câu hỏi phân tích cơ bản tốt luôn thể hiện rõ câu trả lời:

- Vấn đề cơ bản cần giải quyết ở tổ chức là gì?
- Các tiêu chí nào là quan trọng nhất được sử dụng để đánh giá?
- Các khía cạnh, nhân tố và yếu tố nào có liên quan khi tiến hành phân tích?

Suy nghĩ và Ứng dụng B1-5:

Anh chị hãy viết "câu hỏi phân tích cơ bản" của tổ chức mình:

1.4 Những bài học kinh nghiệm khi xác định câu hỏi phân tích cơ bản

Những bài học kinh nghiệm từ thực tế phân tích tổ chức ở các đơn vị có thể giúp các nhà quản lý hiệu quả và chính xác hơn trong quá trình xác định câu hỏi phân tích cơ bản cho tổ chức mình. Các nhà quản lý cần tránh những "sai lầm" cụ thể sau đây:

- Không phân biệt rõ giữa hiện tượng và bản chất vấn đề;
- Chỉ nhìn vấn đề từ một khía cạnh;
- Không tính đến nhận thức của những người hưởng lợi khác nhau về vấn đề của tổ chức;
- Không thống nhất "câu hỏi phân tích cơ bản" với những người có liên quan;
- "Cố định" câu hỏi phân tích cơ bản sau khi xác định xong, mà không có sự điều chỉnh linh hoạt cần thiết ở các bước phân tích tiếp theo khi thu thập được đầy đủ thông tin hơn.

1.5 Xây dựng kế hoạch triển khai xác định câu hỏi phân tích cơ bản cho đơn vị anh chị

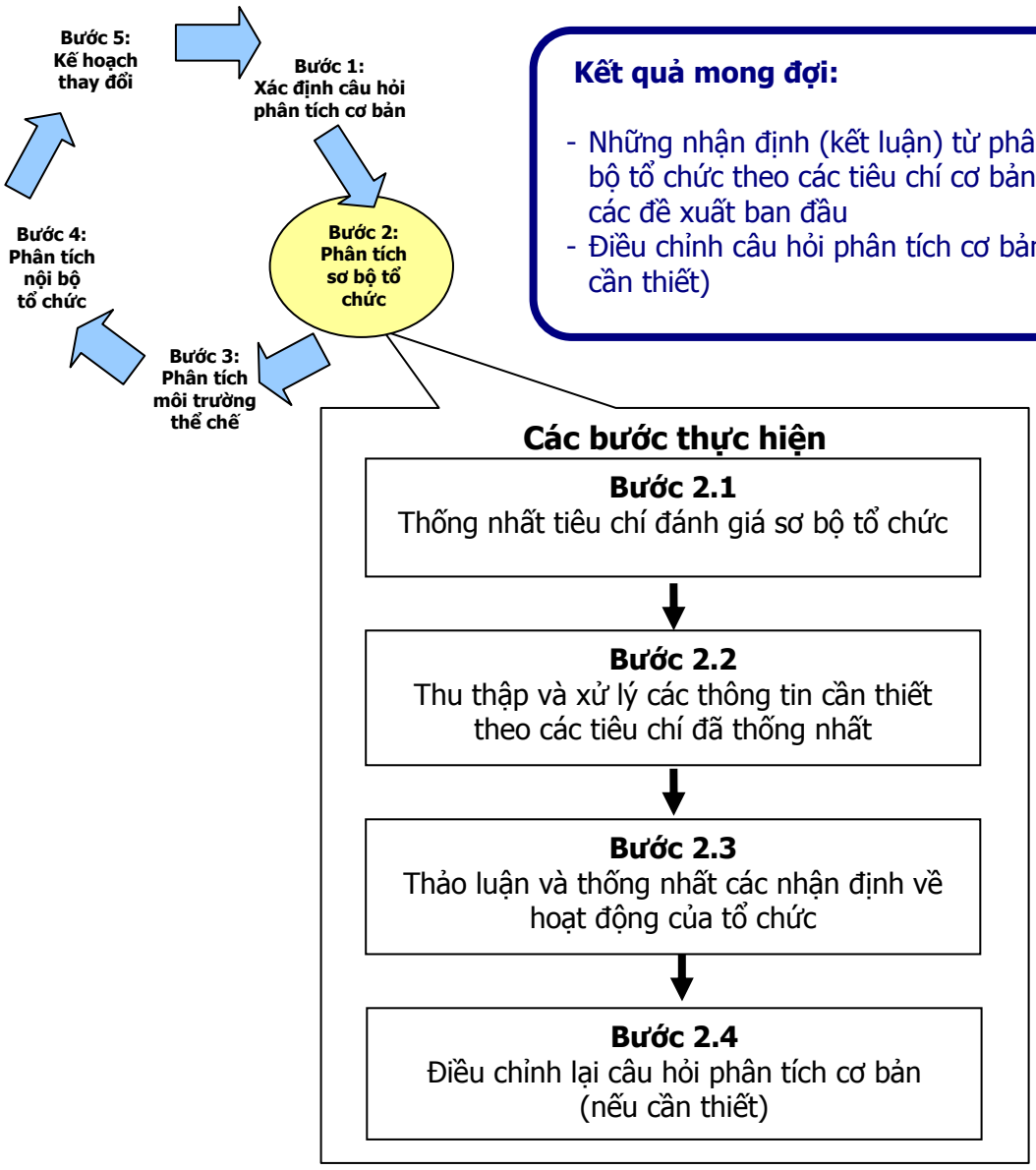
Một kế hoạch triển khai cụ thể cho bước xác định câu hỏi phân tích cơ bản sẽ giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý trong phân tích và phát triển tổ chức. Quá trình xây dựng kế hoạch giúp các nhà quản lý lôi kéo sự tham gia của những cán bộ khác vào quá trình phân tích, xem xét và lường trước được đầy đủ hơn các vấn đề có thể nảy sinh, và tránh được những "sai lầm" không đáng có.

Anh chị có thể tham khảo mẫu kế hoạch triển khai xác định câu hỏi phân tích cơ bản sau đây:

Các bước triển khai	*Kết quả mong đợi của mỗi bước*	*Phương pháp tiến hành*	*Những người liên quan*	*Thời gian hoàn thành*

Bước 2: Phân tích sơ bộ tổ chức

2.1 Tổng quan bước 2



2.2 Lý do và mục đích của bước Phân tích sơ bộ tổ chức

Khi đánh giá và phân tích thực trạng của một tổ chức, các nhà phân tích thường có những kết luận khác nhau xuất phát từ những góc nhìn riêng của họ. Ví dụ, khi đánh giá kết quả hoạt động của một Trung tâm đào tạo X thuộc một Viện nghiên cứu khoa học, có những ý kiến kết luận rất khác nhau: Nhóm 1 kết luận vấn đề chính của Trung tâm X là không rõ sứ mệnh nhiệm vụ, và mối quan hệ chưa chặt chẽ giữa Trung tâm với tổ chức "mẹ" của Trung tâm là Viện nghiên cứu; Nhóm 2 lại cho rằng vấn đề cần giải quyết của Trung tâm là ở khía cạnh môi trường nội bộ không khuyến khích mọi người làm việc; Nhóm 3 đánh giá vấn đề chính là ở người lãnh đạo Trung tâm không đủ năng lực quản lý đơn vị... Những kết luận khác nhau này dẫn đến việc khó thống nhất về các biện pháp hoàn thiện và thay đổi tổ chức.

Ví dụ trên đã chỉ rõ, việc phân tích và đánh giá tổ chức phải dựa trên một hệ thống các tiêu chí nhất định. Đây chính là nội dung cơ bản của Bước 2 - Phân tích sơ bộ tổ chức. Bước phân tích sơ bộ tổ chức sẽ giúp xác định và lựa chọn hệ thống các tiêu chí đánh giá, làm cơ sở cho quá trình thu thập thông tin, phân tích và nhận định về kết quả hoạt động của tổ chức. Đồng thời, từ những nhận định về tổ chức dựa trên những thông tin chi tiết hơn ở Bước 1, Bước phân tích sơ bộ tổ chức còn giúp người phân tích thay đổi và điều chỉnh lại Câu hỏi phân tích cơ bản (nếu cần thiết) đã được xác định ở bước 1.

Như vậy, mục tiêu cơ bản của Bước Phân tích sơ bộ tổ chức là:

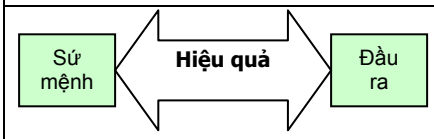
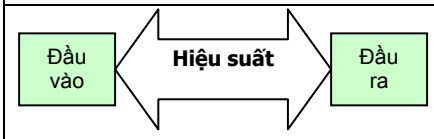
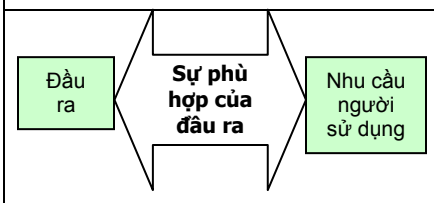
- Có những nhận định tổng quan về kết quả hoạt động của tổ chức theo một hệ thống các tiêu chí nhất định
- Điều chỉnh hay khẳng định lại câu hỏi phân tích cơ bản của tổ chức đã được xác định.

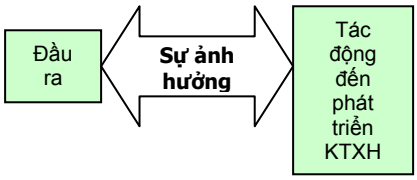
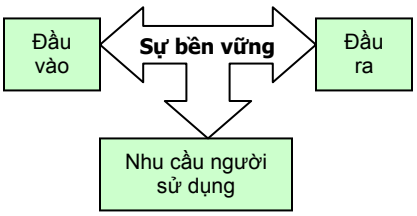
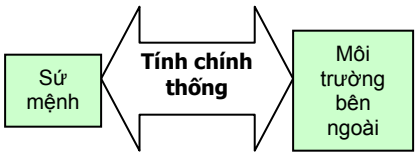
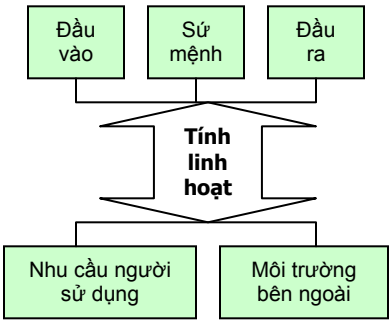
2.3 Quá trình các bước cụ thể phân tích sơ bộ tổ chức

Về cơ bản, các bước cụ thể để tiến hành phân tích sơ bộ tổ chức bao gồm:

Bước 2.1 Thống nhất tiêu chí đánh giá sơ bộ tổ chức

Các khía cạnh thường được xem xét khi phân tích sơ bộ tổ chức là: Sứ mệnh, đầu vào, đầu ra, người sử dụng dịch vụ (khách hàng), những tác động, cũng như môi trường bên ngoài của tổ chức. Các khía cạnh này khi được so sánh với nhau sẽ hình thành một hệ thống các tiêu chí đánh giá hoạt động của tổ chức. Cụ thể:

	Sự phù hợp của đầu vào: Là sự so sánh giữa đầu vào và sứ mệnh của tổ chức. Với sứ mệnh đặt ra, liệu các điều kiện về đầu vào có đủ để đáp ứng với yêu cầu của nhiệm vụ trong sứ mệnh?
	***Hiệu quả***: Là sự so sánh giữa sứ mệnh và đầu ra. Liệu những kết quả đầu ra mà tổ chức đang có có đảm bảo thực hiện đầy đủ sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức?
	***Hiệu suất***: Là sự so sánh giữa đầu vào và đầu ra. Tổ chức đang sử dụng đầu vào để đạt được những đầu ra như thế nào? Hay nói cách khác, với những đầu ra nhất định, việc sử dụng đầu vào có "hiệu suất" hay không?
	***Sự phù hợp của đầu ra:*** Là sự so sánh giữa đầu ra với nhu cầu của người sử dụng (khách hàng) của tổ chức. Liệu những đầu ra mà tổ chức đang có có phù hợp với nhu cầu hiện tại và tương lai của những người sử dụng hay không?

	***Sự ảnh hưởng***: Là sự so sánh giữa đầu ra với những tác động đến sự phát triển kinh tế xã hội ở địa phương. Liệu những đầu ra mà tổ chức đang có có tạo ra sự tác động thay đổi nào về sự phát triển kinh tế xã hội của địa phương (như năng suất, tập quán canh tác, dân chủ cơ sở, tác phong làm việc của người dân...)?
	***Sự bền vững:*** Là sự so sánh giữa đầu vào, đầu ra, và nhu cầu của người sử dụng. Liệu đầu vào có được duy trì một cách lâu dài để tạo ra những đầu ra phù hợp với nhu cầu của người sử dụng?
	***Tính chính thống của tổ chức:*** Là sự so sánh giữa sứ mệnh của tổ chức với môi trường bên ngoài. Liệu sự tồn tại của tổ chức có "chính thống" phù hợp với môi trường về luật pháp và văn hóa ở địa phương?
	***Tính linh hoạt:*** Là sự so sánh giữa đầu vào, đầu ra, và sứ mệnh với sự biến động của nhu cầu người sử dụng và môi trường bên ngoài. Liệu các điều kiện bên trong tổ chức có dễ dàng thay đổi để thích ứng với những thay đổi về nhu cầu của người sử dụng và những biến đổi của môi trường bên ngoài?

Khi phân tích sơ bộ tổ chức, anh chị có thể sử dụng tất cả các tiêu chí trên để có bức tranh khái quát về hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, tùy điều kiện về thời gian và nguồn lực, cũng như trên cơ sở kinh nghiệm và "linh cảm" của mình, anh chị có thể chỉ tập trung vào một số các tiêu chí mà anh chị cho là cơ bản. Dù sử dụng bao nhiêu tiêu chí để đánh giá, vấn đề rất quan trọng là có sự thống nhất ngay từ đầu các tiêu chí này, trên cơ sở đó để tìm kiếm và thu thập các thông tin cần thiết phục vụ cho những nhận định và kết luận sơ bộ về tổ chức.

Suy nghĩ và Ứng dụng B2.1:

Xin anh chị cho biết những tiêu chí nào có thể được sử dụng để phân tích sơ bộ tổ chức của anh chị? Vì sao?

Bước 2.2 Thu thập và xử lý các thông tin cần thiết theo các tiêu chí đã thống nhất

Các loại thông tin cần thu thập sẽ phụ thuộc vào các tiêu chí được lựa chọn để phân tích sơ bộ tổ chức. Nhìn chung các loại thông tin cần thiết thường liên quan đến:

- Sứ mệnh của tổ chức
- Đầu vào của tổ chức
- Đầu ra của tổ chức
- Người sử dụng (khách hàng) của tổ chức

Không phải tổ chức nào cũng đã xác định và thể hiện rõ ***sứ mệnh*** của tổ chức mình. Trong trường hợp này, các thông tin về sứ mệnh thường được thể hiện trong các tài liệu khác nhau (như qui định về chức năng nhiệm vụ của tổ chức; các đề án hay quyết định thành lập đơn vị...). Đồng thời, trường hợp này cũng đòi hỏi tổ chức phải tiến hành hội thảo thống nhất chung sứ mệnh của đơn vị.

Ví dụ: ***Những thông tin liên quan đến xác định sứ mệnh của Trường Trung học kinh tế kỹ thuật Hòa Bình:***

1. Thông báo số 349-TB/TU, ngày 14-3-2000 của Ban Thường Vụ Tỉnh Uỷ Hoà Bình, về việc thông báo kết luận của Ban Thường vụ Tỉnh Uỷ Hoà Bình về đề án thành lập Trường Trung học Kinh tế – Kỹ thuật Hoà Bình.
2. Quyết định số 454/ QĐ-UB, ngày 23-5-2000, của Chủ Tịch Uỷ Ban nhân dân Tỉnh Hoà Bình về việc thành lập Trường Trung học Kinh tế – Kỹ thuật Hoà Bình thuộc Sở Giáo dục-Đào tạo.
3. Quyết định số 24/2000/QĐ-BGDĐT, ngày 11-7-2000 của Bộ Trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo, về việc ban hành điều lệ trường trung học chuyên nghiệp.
4. Kỹ năng phân tích và đánh giá tổ chức – Tài liệu giảng dạy của chuyên gia tư vấn Vũ Văn Tuấn – Công ty Phát triển năng lực Tổ chức (OCD), thiết kế và giảng dạy cho Dự án hỗ trợ phổ cập nông lâm nghiệp Hoà Bình (ETSP).
5. Đề án thành lập trường Trung học Kinh tế – Kỹ thuật Hoà Bình năm 2000.
6. Đề án củng cố và phát triển Trường Trung học Kinh tế – kỹ thuật Hoà bình giai đoạn 2004 – 2010.

Suy nghĩ và Ứng dụng B2.2:

Tổ chức anh chị đã xác định và thống nhất rõ sứ mệnh của tổ chức chưa? Nếu chưa, những nguồn thông tin nào là cần thiết để xác định sứ mệnh của tổ chức anh chị? Làm thế nào để thống nhất sứ mệnh của tổ chức anh chị?

Thông tin về ***đầu vào và đầu ra*** của tổ chức thường dễ thu thập hơn vì chúng có sẵn trong các báo cáo hàng năm của đơn vị. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý mức độ cập nhật và chính xác của các báo cáo này để có được những thông tin đầy đủ cho quá trình phân tích.

Ví dụ: ***Những nguồn thông tin liên quan đến đầu vào và đầu ra của Trường Trung học kinh tế kỹ thuật Hòa Bình:***

Đầu vào:

- Báo cáo Tuyển sinh các năm 2001, 2002, 2003, 2004.
- Báo cáo cơ sở vật chất trang thiết bị các năm 2001, 2002, 2003, và 2004.
- Báo cáo tài chính các năm 2001, 2002, 2003, 2004.
- Báo cáo nhân sự các năm 2001, 2002, 2003, và 2004
- ...

Đầu ra:

- Quyết định tốt nghiệp các khóa Trung học nghề K4; TH chuyên nghiệp chính quy K2, K3, K4 của các năm 2001, 2002, 2003, 2004
- Quyết định tốt nghiệp tại chức QLNSNN K.1A
- Quyết định tốt nghiệp ĐHTC K25
- Quyết định tốt nghiệp lớp chiến sĩ tạo nguồn
- Báo cáo tổng kết 8 khóa đào tạo cán bộ giám sát xã cho dự án giảm nghèo Hòa Bình.
- ...

Suy nghĩ và Ứng dụng B2.2:

Những nguồn thông tin cơ bản nào các anh chị cần tiếp cận để xác định đầu vào và đầu ra của tổ chức của anh chị?

Những thông tin về đầu vào và đầu ra thường được thu thập cả về số lượng và chất lượng. Xin tham khảo một mẫu đơn giản để xử lý thông tin đầu vào, đầu ra mà các tổ chức đã sử dụng rất hiệu quả như sau:

Các loại	*Số lượng*	*Chất lượng*	*Nhận xét sơ bộ*
Ví dụ: - Máy đèn chiếu LCD	1 chiếc	Khấu hao 30% Model tương đối hiện đại	Phục vụ hiệu quả cho công tác đào tạo Khuyến nông; số lượng còn thiếu...
....			

Thông tin về ***người sử dụng*** thường không có sẵn và đòi hỏi các tổ chức phải tiến hành phỏng vấn trực tiếp hay điều tra qua phiếu câu hỏi. Trước hết, anh chị cần xác định rõ những đối tượng nào là người sử dụng dịch vụ (hay khách hàng) của tổ chức. Sau đó, tùy điều kiện về thời gian và nguồn thực để tiến hành chọn mẫu cho quá trình phỏng vấn hay điều tra phiếu câu hỏi.

Ví dụ, Trung tâm Khuyến nông lâm phân loại đối tượng sử dụng dịch vụ của tổ chức thành 4 nhóm: người nông dân; khuyến nông lâm xã; khuyến nông lâm huyện; và các tổ chức khác để thu thập thông tin từ những đối tượng này. Hay, Trường trung học kinh tế kỹ thuật xác định ba loại đối tượng khách hàng để thu thập thông tin là: sinh viên đang học tại trường; sinh viên đã ra trường; và những tổ chức sử dụng sinh viên tốt nghiệp của nhà trường.

Ví dụ: ***Phiếu phỏng vấn người sử dụng lao động của Trường Trung học kinh tế kỹ thuật Hòa Bình:***

1. Có bao nhiêu lao động được đào tạo từ trường TH.KT-KT mà đơn vị đang sử dụng?
2. Các lao động này được đào tạo từ những chuyên ngành nào?
3. Những lao động này có đáp ứng được yêu cầu công việc của đơn vị không?
4. Yêu cầu của đơn vị về người lao động?
5. Ưu điểm của người lao động được đào tạo từ nhà trường đang làm trong đơn vị?
6. Những hạn chế của các lao động này như thế nào?
7. Người lao động cần bồi dưỡng thêm chuyên môn, nghiệp vụ gì?
8. Xu hướng về nhu cầu nguồn nhân lực hiện nay như thế nào?
9. Đơn vị có góp ý gì cho nhà trường trong việc đào tạo nguồn nhân lực?

Ví dụ: ***Phiếu phỏng vấn nông dân của Trung tâm Khuyến nông Khuyến lâm***

Họ tên người được phỏng vấn:
Địa chỉ:
Người phỏng vấn: Ngày phỏng vấn:

Nội dung phỏng vấn	*Nhu cầu mong đợi*	*Mức độ đáp ứng nhu cầu*
Đào tạo, huấn luyện		
Thông tin tuyên truyền		
Xây dựng mô hình trình diễn		
Tư vấn		

Suy nghĩ và Ứng dụng B2.2:

"Khách hàng" của tổ chức anh chị bao gồm những đối tượng nào? Anh chị sẽ cần thu thập thông tin gì từ những đối tượng này? Bằng cách nào anh chị có thể có được những thông tin đó?

Để phân tích sơ bộ tổ chức, các anh chị có thể phải thu thập thông tin từ các nguồn bên ngoài tổ chức khác như các cơ quan quản lý chủ quản, các tổ chức và các đơn vị liên quan để nắm rõ định hướng phát triển của địa phương, xu hướng phát triển của ngành, cũng như những thay đổi về nhu cầu của "khách hàng", những đòi hỏi mới về nhiệm vụ của tổ chức.

Suy nghĩ và Ứng dụng B2.2:

Với những tiêu chí đánh giá đã xác định ở bước 2.1, theo anh chị những nguồn thông tin nào khác bên ngoài các anh chị sẽ cần tiếp cận? Những thông tin gì các anh chị sẽ thu thập từ các nguồn này? Bằng cách nào các anh chị có thể thu thập được các thông tin này?

Bước 2.3 Thảo luận thống nhất các nhận định về hoạt động của tổ chức

Sau khi thu thập các loại thông tin cần thiết, anh chị cần thảo luận và thống nhất những kết luận ban đầu về hoạt động của tổ chức mình. Xin được nhấn mạnh lại tầm

quan trọng của việc thống nhất giữa các nhà quản lý và công nhân viên trong đơn vị đối với những nhận định về hoạt động của tổ chức.

Hình thức hội thảo thường được sử dụng để thảo luận và đạt sự thống nhất chung. Nhóm phân tích tổ chức, trên cơ sở phân tích kết quả các thông tin thu được, sẽ chuẩn bị những báo cáo như những "thông tin đầu vào" cho hội thảo của đơn vị.

Các nhận định về hoạt động của tổ chức trước hết nên bám theo những tiêu chí đánh giá đã xác định ở bước trước. Sau đó, trên cơ sở tổng hợp các tiêu chí này, chúng ta sẽ rút ra được những kết luận về vấn đề "nổi cộm" của tổ chức.

Ví dụ: ***Nhận định theo một tiêu chí đánh giá của Trung tâm KNKL Hòa Bình***
(Lưu ý: ví dụ này chỉ nêu nhận định theo một tiêu chí đánh giá. Thực tế Trung tâm đã xác định nhiều tiêu chí, mỗi tiêu chí đều có những nhận định riêng, và sau đó có phần kết luận chung kết quả hoạt động của Trung tâm):

Qua đánh giá của khách hàng cho thấy:

- **Đào tạo huấn luyện**: Đã tổ chức được nhiều lớp tập huấn, với đa dạng loại hình đào tạo cho nhiều đối tượng khách hàng. Mức độ đáp ứng theo từng nội dung đào tạo đều đạt trên 70%, các nội dung đào tạo được áp dụng trên 70%, kết quả đào tạo được nhiều người quan tâm.

- **Thông tin tuyên truyền**: Đã vận dụng nhiều hình thức tuyên truyền, phổ biến kỹ thuật đưa được nhiều tiến bộ kỹ thuật đến các đối tượng. Các hình thức được khách hàng quan tâm chủ yếu là tuyên truyền qua các phương tiện thông tin đại chúng và ấn phẩm khuyến nông. Nhìn chung đã đáp ứng được 60% nhu cầu của khách hàng nhưng mức độ áp dụng thấp chỉ đạt 60-70% do thông tin chưa sâu, chưa cập nhật thường xuyên, kịp thời.

- **Xây dựng mô hình trình diễn:** Hình thức này chủ yếu có tác động với khách hàng nông dân. Đối với cán bộ thì đây chính là cơ sở để tuyên truyền, quảng bá tiến bộ kỹ thuật mới. Đã có nhiều loại mô hình được xây dựng trên nhiều điểm trình diễn với đông đảo số hộ tham gia. Loại hình này đã phát huy tổng hợp các hình thức chuyển giao kỹ thuật như: Thông qua mô hình người dân được tập huấn kỹ thuật, được thăm quan, được trao đổi trực tiếp trên đồng ruộng, được so sánh và khẳng định tính ưu việt của tiến bộ kỹ thuật mới so với kỹ thuật truyền thống. Xây dựng mô hình được các đối tượng đánh giá cao, đã đáp ứng được trên 80% yêu cầu của tiến bộ kỹ thuật, đối tượng sử dụng đã áp dụng được trên 80%.

- **Tư vấn**: Đây là hình thức được sử dụng nhiều, chủ yếu được vận dụng trong quá trình gặp gỡ trực tiếp và trao đổi qua đIện thoại, mới chỉ mang tính hỗ trợ cho khách hàng mà chưa có phí tư vấn. Hình thức tư vấn này đã hỗ trợ đắc lực cho cán bộ trong và ngoài hệ thống khuyến nông, được khách hàng đánh giá cao.

- **Tham mưu, phối hợp**: Loại hình dịch vụ này được sở chủ quản và các cơ quan liên quan đánh giá cao, gây được sự chú ý của nhiều khách hàng, đã phát huy được sức mạnh tổng hợp trong việc chuyển giao tiến bộ kỹ thuật.

Tóm lại: Sản phẩm dịch vụ của trung tâm khá phong phú, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, sản phẩm được vận dụng, áp dụng nhiều trong sản xuất. Tuy nhiên cần phải đa dạng hoá

các loại hình đào tạo, thông tin kỹ thuật cụ thể đến đông đảo khách hàng, tập trung việc nhân rộng kết quả các mô hình, xây dựng và thực hiện cơ chế phối hợp với các bên liên quan nhằm nâng cao số lượng, chất lượng dịch vụ đến các đối tượng.

Bước 2.4 Điều chỉnh (nếu cần thiết) hay khẳng định lại câu hỏi phân tích cơ bản đã xác định ở Bước 1

Như đã phân tích, quá trình xác định câu hỏi cơ bản ở bước 1 là hết sức cần thiết để định hướng các bước tiếp theo, song câu hỏi cơ bản khi đã được xác định không phải là "cố định". Đặc biệt, sau khi thu thập thông tin và đánh giá sơ bộ tổ chức ở bước 2, bức tranh về hoạt động của tổ chức đã được phác họa chi tiết hơn. Lúc này, người phân tích và phát triển tổ chức có thể xem xét lại câu hỏi cơ bản đã xác định: liệu câu hỏi cơ bản đã xác định có phản ánh đúng bản chất vấn đề của tổ chức? Nói cách khác, liệu các biện pháp nhằm "trả lời" câu hỏi cơ bản được thực hiện, các vấn đề đặt ra cho tổ chức có được giải quyết?

Nếu câu trả lời là "có", có nghĩa câu hỏi phân tích cơ bản đã xác định là phù hợp, và như vậy chỉ cần khẳng định lại vấn đề cơ bản này trước khi tiến hành các bước phân tích tiếp theo. Còn ngược lại, câu trả lời là "không" thì việc điều chỉnh lại câu hỏi phân tích cơ bản là hết sức cần thiết.

2.3 Những bài học kinh nghiệm khi phân tích sơ bộ tổ chức

Thực tế phân tích sơ bộ tổ chức ở các đơn vị hành chính sự nghiệp ở Việt nam cũng như cụ thể ở Hòa Bình đã chỉ rõ những bài học kinh nghiệm quan trọng sau đây:

- ***Sự không phân biệt rõ ràng giữa sứ mệnh và chức năng nhiệm vụ của tổ chức***: Các tổ chức thường được qui định chức năng nhiệm vụ cụ thể trong quyết định thành lập tổ chức. Theo định nghĩa sứ mệnh (xem định nghĩa ở Phần II), bản chức năng nhiệm vụ này chưa phải là sứ mệnh của đơn vị, mặc dù nó là căn cứ quan trọng để xác định sứ mệnh của tổ chức. Việc có bước thảo luận bàn bạc trong tổ chức để "chuyển" bản chức năng nhiệm vụ "dài dòng" thành tuyên bố "sứ mệnh" súc tích, truyền cảm có ý nghĩa quan trọng, làm cho các cá nhân trong tổ chức hiểu, thống nhất và đồng tình với lý do tồn tại và mục tiêu phát triển của tổ chức.

- ***Không thống nhất các tiêu chí đánh giá tổ chức ngay từ đầu***: Khi không thống nhất các tiêu chí đánh giá, quá trình thu thập thông tin sẽ không thống nhất và những kết luận do đó sẽ rất khác nhau.

- ***Thu thập và phân tích quá chi tiết các thông tin về đầu vào, đầu ra:*** Như đã phân tích rõ, vấn đề không phải là tổ chức "có hay không có" những đầu vào nào, mà quan trọng hơn là những đầu vào mà tổ chức có có đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức hay không? Do vậy, nếu người phân tích có thể trả lời rõ câu hỏi này, thì không nhất thiết phải liệt kê chi tiết toàn bộ danh mục những nguồn lực của đơn vị. Tương tự như vậy cho khía cạnh đầu ra.

- ***Kinh nghiệm và kỹ năng thiết kế phiếu câu hỏi phỏng vấn, điều tra là rất quan trọng cho phân tích sơ bộ tổ chức:*** Thực tế các đơn vị ở Hòa Bình đã chứng minh rằng nếu được trang bị những kiến thức và kỹ năng phỏng vấn, cũng như thiết kế phiếu câu hỏi, thì thời gian thu thập và xử lý thông tin sẽ hiệu quả hơn rất nhiều.

- ***Luôn cần cân đối giữa thời gian, nguồn lực và phạm vi thu thập thông tin:*** Không phải phỏng vấn càng nhiều người, thu thập càng nhiều thông tin sẽ là hiệu quả cho quá trình phân tích sơ bộ tổ chức. Vấn đề quan trọng là xác định rõ các loại thông tin nào là quan trọng để nhận định tổ chức theo các tiêu chí đã xác định. Đồng thời, phải cân đối giữa điều kiện về thời gian và nguồn lực.

2.4 Xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện phân tích sơ bộ tổ chức cho đơn vị anh chị

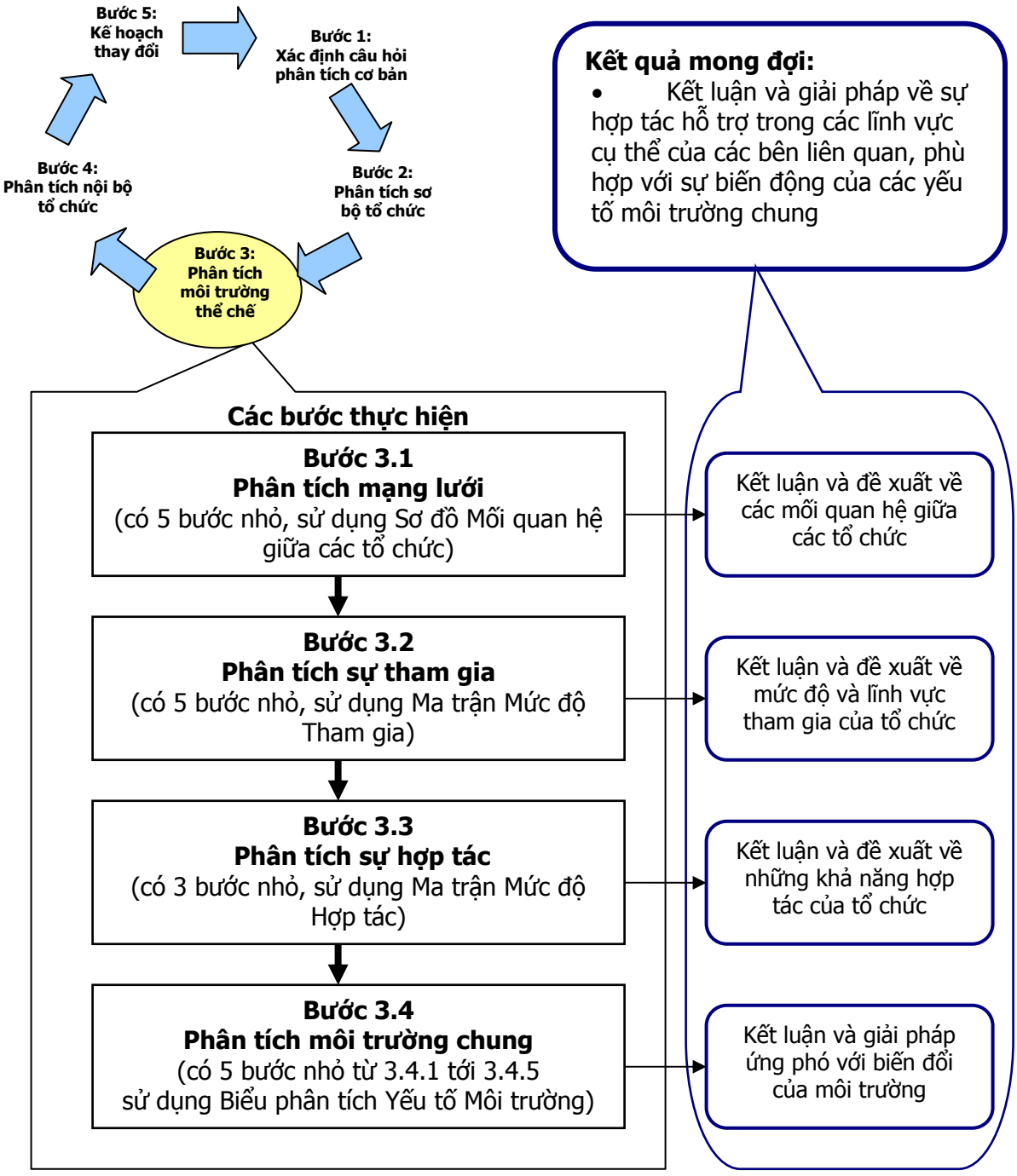
Cũng như bất cứ bước phân tích tổ chức nào, một kế hoạch triển khai cụ thể cho quá trình phân tích sơ bộ tổ chức sẽ giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý và nhóm phân tích. Quá trình xây dựng kế hoạch giúp các nhà quản lý lôi kéo sự tham gia của những cán bộ khác vào quá trình phân tích, xem xét và lường trước được đầy đủ hơn các vấn đề có thể nảy sinh, và tránh được những "sai lầm" không đáng có.

Anh chị có thể tham khảo mẫu kế hoạch triển khai phân tích sơ bộ tổ chức như mẫu kế hoạch ở bước 1:

Các bước triển khai	*Kết quả mong đợi của mỗi bước*	*Phương pháp tiến hành*	*Những người liên quan*	*Thời gian hoàn thành*

Bước 3: Phân tích môi trường thể chế

3.1 Tổng quan bước 3



3.2 Tại sao phải tiến hành phân tích môi trường thể chế

Bất kỳ một tổ chức nào cũng tồn tại trong mối quan hệ với các tổ chức khác và chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài. Do vậy, phân tích môi trường thể chế sẽ xem xét mối quan hệ giữa các tổ chức, và sự tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài đến hoạt

động của tổ chức. Như vậy, phân tích môi trường thể chế sẽ bao gồm hai khía cạnh phân tích:

- Phân tích mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức (Bao gồm các công cụ: lập sơ đồ mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức; Phân tích mức độ tham gia cua các tổ chức trong mạng lưới; và đánh giá khả năng hợp tác giữa các tổ chức với nhau)

- Phân tích ảnh hưởng của môi trường tổ chức (Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài).

Sau Bước 1 và Bước 2, một bức tranh tương đối rõ về kết quả hoạt động của tổ chức đã được phác họa, trong đó bản chất vấn đề cơ bản cần giải quyết của tổ chức đã được xác định. Bước 3 - phân tích môi trường thể chế sẽ bắt đầu giúp các nhà quản lý tìm kiếm giải pháp từ góc độ mối quan hệ hợp tác giữa các tổ chức cũng như từ yếu tố môi trường bên ngoài. Trong điều kiện các tổ chức sự nghiệp như các tổ chức ở Hòa Bình, vừa có sự hạn chế về bổ sung thêm nguồn lực, vừa có sự chồng chéo giữa các tổ chức trong cung cấp các dịch vụ cho cộng đồng địa phương, thì các giải pháp từ khía cạnh phối hợp hợp tác giữa các tổ chức có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. Phân tích môi trường thể chế do vậy là bước rất cần thiết trong quá trình phân tích và phát triển tổ chức.

Như đã đề cập, phần này sẽ giới thiệu bốn công cụ phân tích môi trường thể chế trên bốn góc độ khác nhau. Tùy từng điều kiện, các nhà quản lý có thể sử dụng cả bốn công cụ, hoặc lựa chọn cho mình những công cụ mang lại nhiều nhiều thông tin nhất. Mục đích cuối cùng là tìm ra được những lời giải về thể chế nhằm giải quyết vấn đề cơ bản của tổ chức đã xác định.

Bốn công cụ này là:

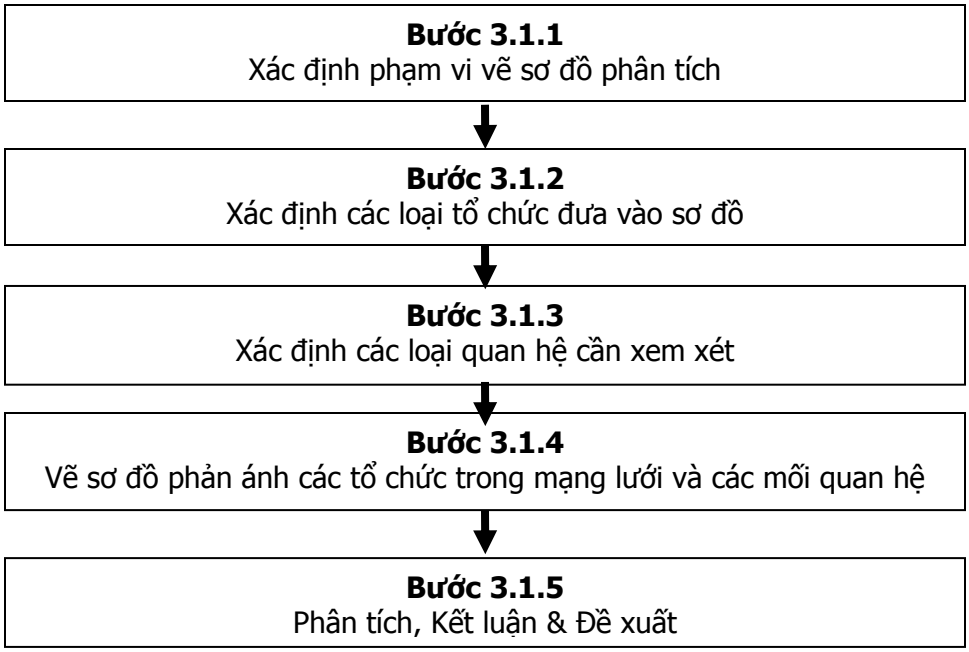
- Sơ đồ mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức
- Ma trận mức độ tham gia của các tổ chức trong mạng lưới
- Đánh giá khả năng hợp tác giữa các tổ chức
- Phân tích ảnh hưởng của môi trường bên ngoài

3.3 Lập sơ đồ và phân tích mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức

Lập sơ đồ mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức nhằm tìm ra các tổ chức nào đang có hoạt động liên quan đến tổ chức mình, và có những loại quan hệ nào giữa các tổ chức này với nhau, qua đó để tìm ra những cơ hội và thách thức trong phát triển mối quan hệ phối hợp giữa các đơn vị.

Sơ đồ mạng lưới quan hệ thể hiện hình ảnh mối quan hệ giữa các tổ chức đang hoạt động trong một lĩnh vực nào đó. Tổng quan về các bước này đượcc trình bày tại mục 3.1. Cách thực hiện các bước cụ thể để lập và phân tích mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức như được mô tả dưới đây.

Bước 3.1 Phân tích mạng lưới



Bước 3.1.1 Xác định phạm vi vẽ sơ đồ phân tích

Sơ đồ mạng lưới quan hệ không thể đưa hết tất cả các tổ chức có quan hệ với nhau trong tất cả các lĩnh vực hoạt động vào cùng một sơ đồ (như vậy sơ đồ sẽ quá phức tạp, khó phân tích và khó đánh giá các mối quan hệ). Thay vào đó, mỗi lĩnh vực hoạt động nên có những sơ đồ quan hệ riêng. Thông thường, phạm vi để xác định sơ đồ mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức được phân theo:

- Lĩnh vực hoạt động: như các lĩnh vực đào tạo khuyến nông, bảo vệ rừng...
- Vùng địa lý: Các tổ chức trong một vùng địa lý nào đó
- Hoạt động hiện tại hay tương lai (mối quan hệ ở hiện tại hay trong tương lai)

Lưu ý: Việc xác định phạm vi vẽ sơ đồ phân tích phải căn cứ vào lĩnh vực xác định của câu hỏi phân tích cơ bản. Ví dụ, câu hỏi phân tích cơ bản chỉ liên quan đến một lĩnh vực tương đối hẹp, thì chỉ cần vẽ một sơ đồ mạng lưới quan hệ. Còn nếu câu hỏi phân tích cơ bản liên quan đến phạm vi rộng, bao gồm nhiều lĩnh vực khác nhau, thì có thể phải vẽ nhiều sơ đồ tương ứng số lĩnh vực.

Ví dụ:

- Câu hỏi phân tích cơ bản của Chi Cục thú y Hòa Bình liên quan đến lĩnh vực quản lý dịch bệnh (tương đối hẹp), do vậy có thể vẽ một sơ đồ mạng lưới quan hệ.

- Câu hỏi phân tích cơ bản của Trung tâm KNKL liên quan đến các dịch vụ khuyến nông cung cấp cho người dân, bao gồm nhiều lĩnh vực nhỏ, do đó phải phân theo các lĩnh vực sau khi vẽ sơ đồ mạng lưới: Lĩnh vực đào tạo khuyến nông lâm; lĩnh vực thông tin tuyên truyền; mô hình trình diễn; tư vấn; ...

Suy nghĩ và Ứng dụng B3.1:

Với câu hỏi phân tích cơ bản đã được xác định cho đơn vị mình, anh chị hãy xác định phạm vi vẽ sơ đồ mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức:

Bước 3.1.2 Xác định các loại tổ chức đưa vào sơ đồ

Các loại tổ chức liên quan đưa vào sơ đồ có thể phân theo các nhóm khác nhau:

- Các tổ chức quản lý cấp trên
- Các tổ chức cung cấp dịch vụ/hay sử dụng dịch vụ
- Các tổ chức phối hợp
- Người dân...

Bước 3.1.3 Xác định các loại quan hệ cần xem xét

Các mối quan hệ có thể là:

- Quan hệ hành chính mệnh lệnh
- Thông tin
- Phối hợp, hợp tác
- Cung cấp sản phẩm dịch vụ cho nhau
- Tài chính...

Bước 3.1.4 Vẽ sơ đồ phản ánh các thành phần (tổ chức) trong mạng lưới và các mối quan hệ khác nhau

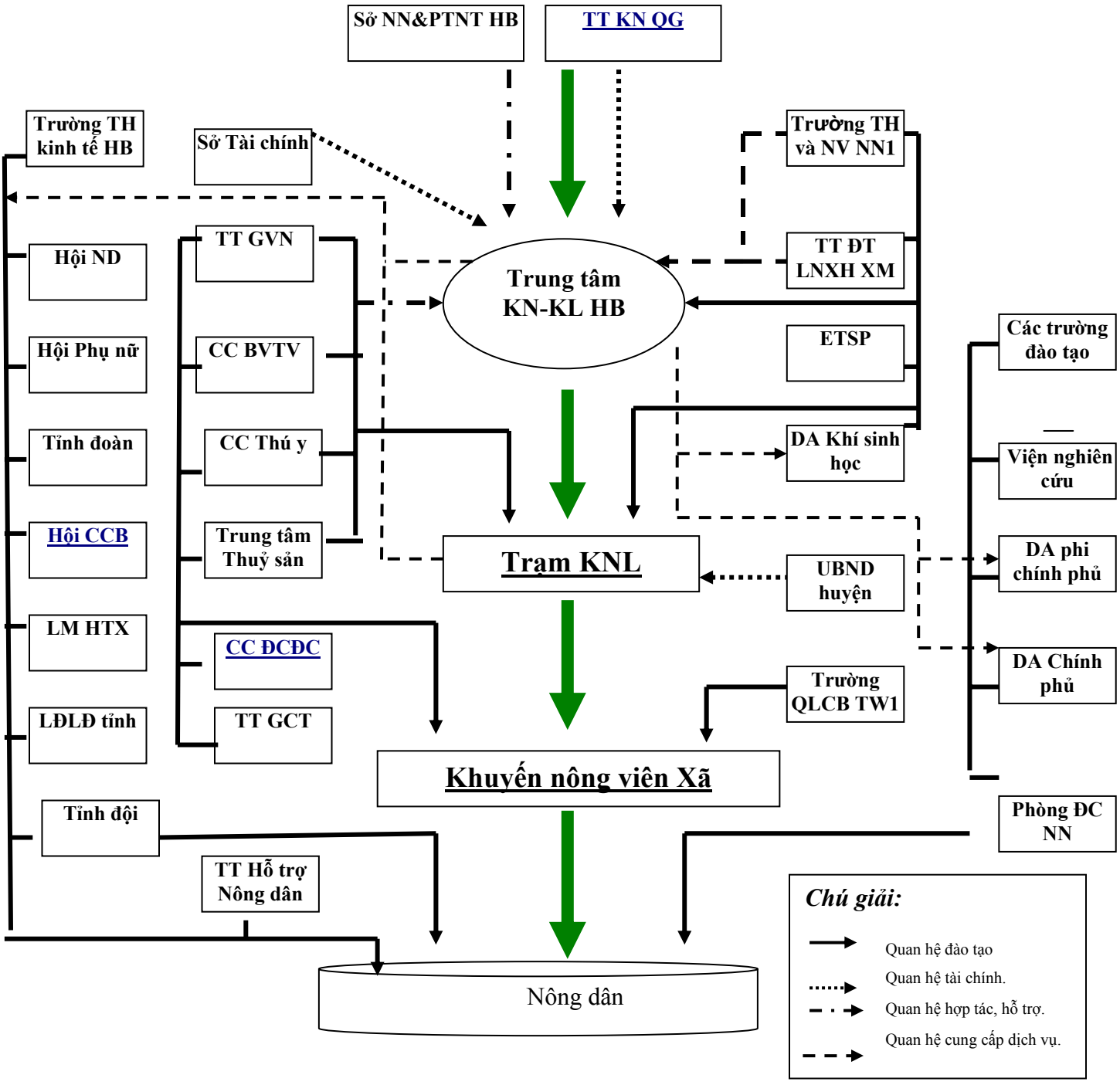
- Ghi tên của từng tổ chức (hoặc nhóm tổ chức) và dàn đều trên mặt giấy
- Sử dụng các ký hiệu đường khác nhau để phản ánh thực tế các mối quan hệ (không nhất thiết phải theo văn bản qui định) giữa các tổ chức (hoặc nhóm tổ chức)
- Có thể phản ánh cường độ các mối quan hệ đã mô tả bằng những ký hiệu riêng
- Dùng các ký hiệu khác nhau để đánh dấu những mối quan hệ cần được cải thiện hoặc mô tả thêm những mối quan hệ mong muốn

Bước 3.1.5 Phân tích sơ đồ mạng lưới

Qua sơ đồ cùng với thông tin của anh chị về các tổ chức, hãy phân tích và xác định:

- Đâu là cơ hội để tăng cường mối quan hệ giữa các tổ chức để hoàn thiện chất lượng và hiệu quả của quá trình cung cấp sản phẩm/dịch vụ?
- Đâu là những thách thức và đe dọa đến chất lượng và hiệu quả của việc cung cấp sản phẩm/dịch vụ?
- Các cách để vượt qua những thách thức này là gì?

Ví dụ: ***Sơ đồ mạng lưới quan hệ trong lĩnh vực đào tạo khuyến nông ở Hòa bình và những phân tích nhận xét***



Nhận xét: *Đối tượng đào tạo chủ yếu là nông dân. Để đào tạo cho nông dân có hiệu quả, phải nâng cao năng lực cho hệ thống khuyến nông tỉnh, huyện, xã. Có nhiều tổ chức cùng tham gia đào tạo cho người dân, có thể dẫn đến khả năng chồng chéo, đặt ra nhu cầu cần phối hợp thống nhất hoạt động đào tạo khuyến nông ở Tỉnh. Các nhận xét cụ thể là:*

- Sở NN&PTNT trực tiếp lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý các hoạt động đào tạo của TT KN-KL.
- Trung tâm KN-KL được đào tạo nâng cao nghiệp vụ chủ yếu bởi Trung tâm KN Quốc gia dự án ETSP và một số dự án khác.
- Trung tâm KNKL là đơn vị đóng vai trò chủ đạo trong hoạt động đào tạo cho các cán bộ KNL huyện, xã và nông dân giỏi.
- Đối với nông dân, TTKNL là cầu nối cung cấp thông tin, hỗ trợ các sản phẩm dịch vụ và tài chính để thông qua khuyến nông cấp huyện, các tổ chức khuyến nông cấp xã để đào tạo trực tiếp cho nông dân.
- Đối với các đơn vị trong ngành, trung tâm đã có sự phối hợp tốt trong các hoạt động đào tạo cho cán bộ khuyến nông các cấp đặc biệt là đối với khuyến nông viên xã. Bên cạnh đó các đơn vị này cũng có mối quan hệ chặt chẽ, trực tiếp trong việc đào tạo cho nông dân.
- Trung tâm KNKL tỉnh và các trạm KNKL huyện là đơn vị chủ lực trong việc cung cấp các dịch vụ về giảng viên, xây dựng các tài liệu phát tay và tổ chức đào tạo nông dân cho các tổ chức chính trị xã hội, các dự án chính phủ và phi chính phủ đang hoạt động trên địa bàn tỉnh.
- Để đào tạo cho cán bộ khuyến nông khuyến lâm tỉnh và huyện, xã, trung tâm đã phối hợp với một số đơn vị đào tạo cấp trung ương như trường trung học dạy nghề NN và PTNT 1 - Xuân Mai - Hà Tây. Trường quản lý cán bộ NN và PTNT Trung ương 1 - Văn Điển - Hà Nội, Trung tâm đào tạo lâm nghiệp XH - Xuân Mai - Hà Tây cung cấp giảng viên, tài liệu.
- Kinh phí đào tạo chủ yếu được cấp bởi ngân sách Trung ương, tỉnh, huyện và sự hỗ trợ của một số dự án.

Sơ đồ mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức đã chỉ rõ có những tổ chức nào liên quan và có những mối quan hệ nào giữa các tổ chức này. Tuy nhiên, sơ đồ mạng lưới quan hệ chưa xác định được mức độ các tổ chức tham gia vào các mảng hoạt động khác nhau trong lĩnh vực phân tích như thế nào. Ma trận mức độ tham gia sẽ chỉ rõ phạm vi và mức độ tham gia của mỗi tổ chức vào các hoạt động khác nhau, và qua đó xác định rõ những mảng hoạt động đang bị trùng lắp và mảng hoạt động nào đang ít có các tổ chức tham gia.

3.4 Lập và phân tích ma trận mức độ tham gia

Tổng quan về lập và phân tích ma trận mức độ tham gia như sau.

3.2 Phân tích sự tham gia

Cách thực hiện cụ thể như sau:

Bước 3.2.1 Xác định phạm vi phân tích

Tương tự như xây dựng sơ đồ mang lưới quan hệ, xác định phạm vi phân tích cũng có thể phân theo lĩnh vực hoạt động, hay theo vùng địa lý..., trong đó theo lĩnh vực hoạt động là cách thường được sử dụng nhiều nhất.

Bước 3.2.2 Xác định các hoạt động hay mảng hoạt động trong lĩnh vực phân tích

Bước này chính là xác định một chiều của ma trận. Cụ thể:

- Liệt kê danh mục các hoạt động liên quan trong lĩnh vực phân tích
- Nếu quá nhiều các hoạt đông, có thể nhóm các hoạt động này và đặt tên cho các nhóm
- Sắp xếp thứ tự các hoạt động (hay nhóm, mảng hoạt động)
- Đánh dấu ba hoạt động (mảng hoạt động) quan trọng nhất bằng dấu hoa thị (*) để lưu ý đến những hoạt động quan trọng này.

Bước 3.2.3 Xác định các tổ chức liên quan đến lĩnh vực phân tích

Đây là một chiều khác của ma trận. Nếu đã xây dựng sơ đồ mạng lưới quan hệ, thì các tổ chức liên quan đã được xác định. Tương tự như bước trước, trong trường hợp có quá nhiều tổ chức, hoặc các tổ chức này có nhiều hoạt động giống nhau, chúng ta có thể:

- Nhóm các tổ chức này và đặt tên cho các nhóm.
- Sắp xếp thứ tự các nhóm.

Ma trận phạm vi và mức độ tham gia có thể được thể hiện như sau:

Lĩnh vực phân tích:.....

Tổ chức ==> **Hoạt động**								
Nhận xét/Kết luận								

Bước 3.2.4 Xác định mức độ tham gia của các tổ chức

Sau khi đã xác định được các tổ chức liên quan, các hoạt động của lĩnh vực phân tích, bước này sẽ xem xét thể hiện mức độ tham gia của từng tổ chức vào các hoạt động khác nhau. Có thể qui định mức độ tham gia khác nhau của các tổ chức vào các hoạt động theo những ký hiệu như sau:

+	Tham gia ít
++	Tham gia một cách căn bản
+++	Tham gia nhiều

Trong trường hợp không tham gia, để ô trống.

Bước 3.2.5 Phân tích ma trận

Khi đã thiết lập xong ma trận, anh chị có thể xem xét phân tích:

- Xác định các hoạt động còn thiếu, các hoạt động quá tập trung/trùng lắp
- Xác định các cơ hội cải tiến, phối hợp và cộng tác giữa các tổ chức

Ví dụ: Ma trận phạm vi và mức độ tham gia của các tổ chức trong lĩnh vực đào tạo khuyến nông của Hòa Bình:

Đánh giá mức độ tham gia theo: X: ít; XX : trung bình; XXX : nhiều

	Sở NN và PTNT	TT KN Quốc gia	Trung tâm KNKL	Sở tài chính	Các đơn vị trong ngành	các tổ chức chính trị xã hội	Trạm KNKL	KN viên xã	UBND huyện	Trường QLCB TW 1	Trung tâm ĐT LNXH	Trường nghiệp vụ xuân mai	Tr-ường TH KTKT HB	Các trường đào tạo	Các viện nghiên cứu	Dự án chính phủ	Dự án phi chính phủ
Đào tạo cho Cán bộ KN nông dân																	
I - Thiết kế khoá đào tạo																	
1 - Điều tra nhu cầu đào tạo	xx	xx	xx		xx	x	xx	xx			x		x	x	x	xx	xx
2 - Xây dựng nội dung đào tạo	xxx	xx	xxx		xxx	xx	xxx	xx			x		xx	x	x	xx	xx
3 - Xây dựng chương trình đào tạo	xxx	xx	xxx		xxx	xx	xxx	xx			x		xx	x	x	xx	xx
4 - Tổ chức đào tạo	xx	x	xx		xx	xx	xxx	xx			x		x		x	xx	xx
5 - Xây dựng các tài liệu phát tay		xx	xxx		xx	x	xxx	x			x		x		x	xx	xx
II - Thực hiện khoá đào tạo																	
1 Đào tạo về quản lý kinh tế hộ			xx														
2 - Đào tạo chuyên môn kỹ thuật																	
Trồng trọt		x	xxx		xxx	xxx	xxx	xx					x		x	xx	xx
Chăn nuôi		x	xxx		x	xx	xx	xx					x		x	x	x
BVTV			xx		xxx	x	xxx	xx					x		x	x	x
Thú y			xx		xx	x	xx	xx					x		x	x	x
Thuỷ sản					xx	x	x	x							x	x	x
Lâm nghiệp			xxx		xx	x	xx	xx			x		x		x		xx
III - Hỗ trợ đào tạo																	
Hỗ trợ tài chính	xx	xx	xxx	xx					xx							xx	xx
Cung cấp dịch vụ			xxx				xxx	xx			x		xx		x		
Phối hợp	xxx	xx	xxx	xx	x	xx	xxx	xxx			x				x	xx	xx
IV - Đánh giá khoá đào tạo	xxx	xx	xxx	x	x	xx	xxx	xxx	x		x					x	xx

Nhận xét về ma trận đào tạo:

- Đối với công tác đào tạo nông dân: Việc thiết kế các khoá đào tạo được nhiều đơn vị tham gia. Tuy nhiên nếu nhìn nhận về bề rộng, chiều sâu và tính đa dạng nội dung của các khoá tập huấn thì Trung tâm và các trạm khuyến nông vẫn là đơn vị chủ lực trong hoạt động này.

- Các trạm KNKL huyện đóng vai trò chủ đạo trong việc tổ chức đào tạo, cung cấp dịch vụ về giảng viên và xây dựng tài liệu để đào tạo. Trung tâm KNKL tỉnh đóng vai trò nhận sự giúp đỡ về tài chính, thông tin của một số tổ chức để hỗ trợ cho các trạm huyện đào tạo trực tiếp cho nông dân, đồng thời cũng là đơn vị cung cấp dịch vụ chính về giảng viên, xây dựng tài liệu cho các tổ chức xã hội chính trị trong tỉnh để họ đào tạo kiến thức cho nông dân.

- Nội dung, kiến thức đào tạo cho nông dân hiện nay mới tập trung vào các kiến thức về trồng trọt, bảo vệ thực vật, lâm nghiệp và chăn nuôi một số loài chủ lực, còn các kiến thức kỹ thuật trong nuôi trồng thuỷ sản, thú y và đặc biệt là những kiến thức về quản lý kinh tế hộ, quản lý trang trại chưa được các tổ chức quan tâm đúng mức.

- Nguồn ngân sách dành cho công tác đào tạo nông dân: chủ yếu do nhà nước cấp, ngoài ra được hỗ trợ từ các dự án chính phủ, dự án phi chính phủ, các tổ chức chính trị xã hội, các doanh nghiệp.

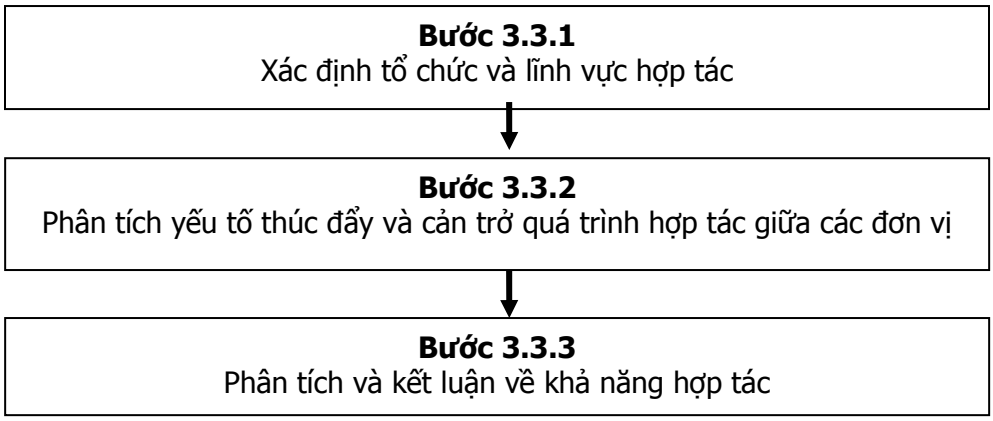
- Việc đánh giá các khoá đào tạo chủ yếu do Trung tâm KNKL tổ chức. Các đơn vị tham gia đào tạo KNL chưa có các hoạt động phối hợp với Trung tâm KNKL trong việc đánh giá các khoá tập huấn.

3.5 Đánh giá khả năng hợp tác giữa các tổ chức với nhau

Công cụ này xem xét và phân tích khả năng hợp tác giữa các tổ chức với nhau, giữa tổ chức của anh chị với các tổ chức khác trong một lĩnh vực nhất định.

Tổng quan các bước thực hiện để đánh giá khả năng hợp tác giữa các tổ chức như sau:

Bước 3.3 Phân tích sự hợp tác



Bước 3.3.1. Xác định tổ chức và lĩnh vực hợp tác

Để xác định tổ chức có thể là đối tác và lĩnh vực hợp tác, cần trao đổi và thu thập thông tin từ các đơn vị khác nhau. Mẫu biểu sau đây có thể được dùng để thu thập thông tin từ các đơn vị nhằm xác định tiềm năng tổ chức của anh chị có thể thiết lập các quan hệ hợp tác với ai và trong những lĩnh vực cụ thể gì:

Ví dụ: Phiếu thu thập thông tin phân tích khả năng hợp tác giữa:
Tên tổ chức (của anh chị):
và Tên của tổ chức (có thể là đối tác):

STT	Lĩnh vực hoạt động	Chức năng, nhiệm vụ của đơn vị có nội dung nào liên quan đến...(lĩnh vực đang phân tích)?	Trong thời gian qua, hai đơn vị đã có những hoạt động gì hợp tác với nhau?	Khả năng hợp tác trong tương lai sẽ như thế nào?

Trên cơ sở tổng hợp phiếu thu thập thông tin này, chúng ta sẽ xác định được một bức tranh về các tổ chức có tiềm năng hợp tác trên những lĩnh vực hoạt động cụ thể.

Bước 3.3.2 Phân tích yếu tố thúc đẩy và cản trở quá trình hợp tác giữa các đơn vị

Bước này sẽ xem xét các khía cạnh liên quan khác nhau, và ở mỗi khía cạnh cạnh này sẽ có những yếu tố nào thúc đẩy hay cản trở mỗi quan hệ hợp tác giữa các đơn vị. Các khía cạnh liên quan thường là:

- Môi trường chung
- Mục tiêu của tổ chức
- Đầu ra
- Đầu vào
- Các yếu tố nội bộ tổ chức

Phân tích trong bước này không những sẽ chỉ rõ những yếu tố thúc đẩy hay cản trở quá trình hợp tác, mà còn xác định cường độ của những ảnh hưởng này như thế nào. Mẫu biểu sau đây sẽ giúp các anh chị định hướng quá trình phân tích của mình:

Phân tích sự hợp tác

Giữa ..... và .....

Lĩnh vực hợp tác: .....

Các khía cạnh của tổ chức	**Các nhân tố thúc đẩy**	**Đánh giá cường độ ảnh hưởng <=== ===> + -**		**Các nhân tố cản trở**
Môi trường chung				
Mục tiêu/nhiệm vụ				
Đầu ra				
Đầu vào				
Nội bộ tổ chức				
Quan sát / Kết luận				

Thể hiện cường độ ảnh hưởng:

=>	**ảnh hưởng ít**
==>	**ảnh hưởng cơ bản**
===>	**ảnh hưởng rất lớn**

Bước 3.3.3. Phân tích và kết luận khả năng hợp tác

Bước này sẽ đánh giá tác động của các nhân tố thúc đẩy và cản trở, cũng như đưa ra những kết luận cần thiết:

- Liệu các nhân tố thúc đẩy mạnh hơn các nhân tố cản trở hay ngược lại?
- Liệu có cơ hội và tiềm năng cho sự hợp tác? Nếu có thì lĩnh vực hợp tác nào là tốt nhất?
- Tổ chức có thể làm gì với các yếu tố cản trở cơ bản?

Ví dụ: ***Phân tích khả năng hợp tác giữa Trung tâm KNKL và các đơn vị khác trong lĩnh vực đào tạo khuyến nông ở Hòa Bình***

Đơn vị	Yếu tố thuận lợi	Yếu tố cản trở	Định hướng hợp tác
Chi cục Thú y ***Trung tâm giống vật nuôi***	- Là các đơn vị sự nghiệp trong ngành nên hoạt động dưới sự chỉ đạo chung của Sở. - Trong chức năng nhiệm vụ được giao đều có nội dung tập huấn kỹ thuật cho nông dân. - Có đội ngũ cán bộ lành nghề trong lĩnh vực chăn nuôi thú y.	- Chưa có quy chế phối hợp cụ thể về các mặt trao đổi giảng viên, biên soạn tài liệu, trao đổi thông tin.	- Trao đổi giảng viên để đào tạo cho các đối tượng: Cán bộ khuyến nông viên xã, nông dân. - Hợp tác để tổ chức các lớp tập huấn chuyên sâu về kỹ thuật chăn nuôi và phòng chữa bệnh cho một số loài vật nuôi chính. - Hợp tác trong việc biên soạn và chỉnh lý các tài liệu kỹ thuật. - Trao đổi thông tin trong các lĩnh vực kỹ thuật, dự báo tình hình dịch bệnh, các tiến bộ kỹ thuật mới.
Hội nông dân	- Đối tượng phục vụ chung là người nông dân, những người có liên quan đến sản xuất nông lâm nghiệp. - Đã có nghị quyết liên tịch về việc phối hợp giữa sở NN và PTNN với một số tổ chức	- Tuy đã có nghị quyết liên tịch giữa 2 ngành, những quy chế phối hợp giữa tổ chức đoàn thể với trung tâm KNL chưa được xây dựng cụ thể.	- Phối hợp để tổ chức các lớp tập huấn kỹ thuật cho nông dân. - Trung tâm KNKL có thể cung cấp giảng viên để thực hiện các lớp tập huấn do hội nông dân tổ chức.

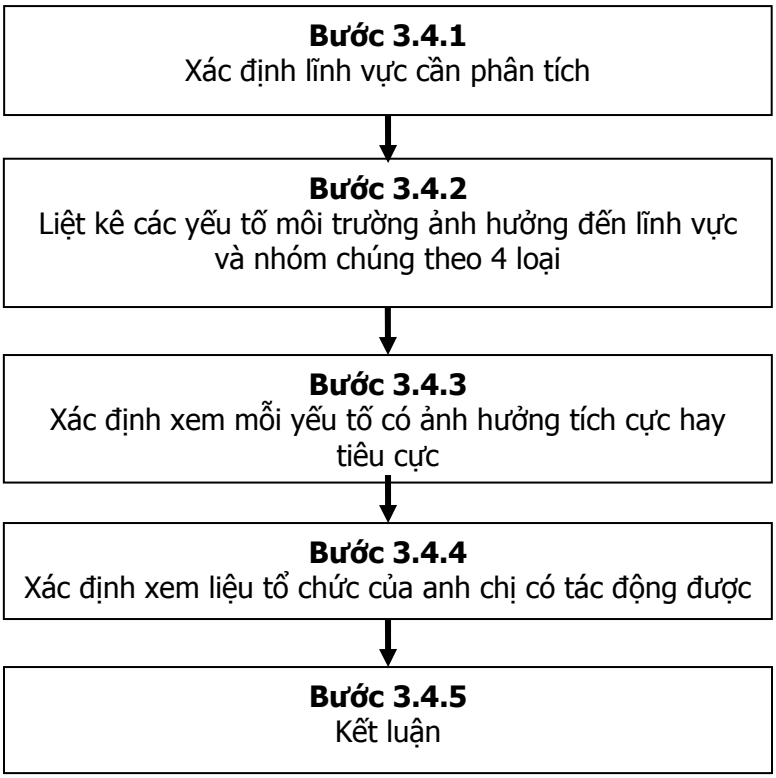
	đoàn thể nói chung và hội nông dân nói riêng. - Các tổ chức đoàn thể và nông dân đều có mạng lưới tổ chức xuống tận các xã		
Mông Hoá, Phú Minh	- Có nhiệm vụ chuyển giao kỹ thuật cho nông dân, đã phối hợp tổ chức nhiều lớp tập huấn cho nông dân	- Chưa có sự phối hợp trong thiết kế khoá đào tạo. Chưa tự tổ chức được một số chủ đề đào tạo khó, ngoài chuyên môn. Chưa phối hợp được nguồn kinh phí địa phương và đào tạo.	- Tăng cường phối hợp trong các bước đào tạo, đặc biệt là bước xác định nhu cầu và đánh giá khoá học. - Thúc đẩy tiến trình áp dụng kiến thức học tập được và thực tế sản xuất. Phối hợp nguồn kinh phí xã cho hoạt động đào tạo.
Trường THKT HB	- Đào tạo cán bộ kỹ thuật và đào tạo cho cán bộ các xã.	- Sự liên kết chưa nhiều, chưa có chức năng đào tạo cho cán bộ khuyến nông xã	- Trao đổi giảng viên, xây dựng các chương trình đào tạo khuyến nông lâm phù hợp với địa phương. Phối hợp trường bồi dưỡng giảng viên về phương pháp hiện trường và xây dựng mô hình.
ETSP	- Có mục tiêu nâng cao năng lực cho cán bộ khuyến nông. Đã đào tạo nhiều khoá tập huấn về phương pháp khuyến nông, phương pháp tiếp cận có sự tham gia. Đưa vào phương pháp khuyến nông mới như FFS, PTD	- Tính rộng khắp chưa nhiều, mới chỉ tập trung ở cán bộ KN tỉnh và 1 số huyện có dự án.	- Mở rộng các khoá đào tạo, đặc biệt là các khoá tập huấn cho tập huấn viên cho cán bộ cấp tỉnh, huyện về các chủ đề liên quan đến KNL. Đào tạo trọn gói cho cán bộ khuyến nông, nhất là cán bộ khuyến nông xã.

3.6 Phân tích ảnh hưởng của môi trường tổ chức

Một trong những khía cạnh khác của phân tích môi trường thể chế là xem xét sự tác động của yếu tố môi trường chung đến lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Có những yếu tố môi trường thuận lợi, và cũng có những yếu tố khó khăn cho quá trình hoạt động của đơn vị.

Quá trình phân tích tác động của môi trường chung đến hoạt động của tổ chức bao gồm các bước:

3.4 Phân tích môi trường chung



Cách thực hiện cụ thể như sau:

Bước 3.4.1: Xác định lĩnh vực cần phân tích

Bước 3.4.2: Liệt kê tất cả các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến lĩnh vực và nhóm chúng theo 4 loại: Bao gồm

- các yếu tố về kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội;
- các yếu tố liên quan đến cung cấp nguồn lực cho lĩnh vực hoạt động của tổ chức;
- các yếu tố liên quan đến nhu cầu của người sử dụng về các dịch vụ của tổ chức; và
- các yếu tố liên quan đến sự hợp tác hay "cạnh tranh" của các tổ chức cùng tham gia hoạt động trong lĩnh vực đang phân tích.

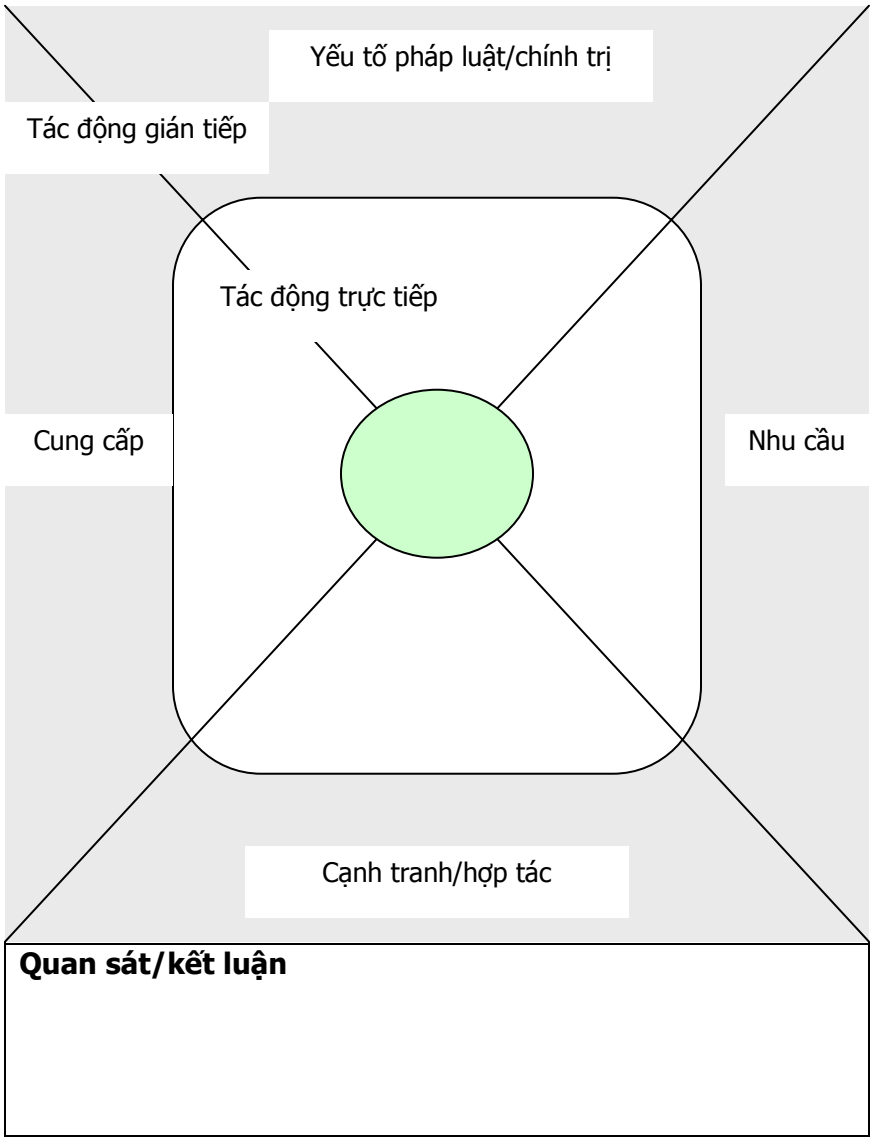
Bước 3.4.3: Xác định xem mỗi yếu tố có ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến hoạt động của tổ chức trong lĩnh vực phân tích, cũng như ảnh hưởng này sẽ mang tính chất trực tiếp hay gián tiếp.

Bước 3.4.4: Xác định xem liệu tổ chức của anh chị có tác động được đến các yếu tố môi trường hay không? hay phải hành động thích ứng với những yếu tố này?

Bước 3.4.5: Kết luận về những cơ hội và thách thức của yếu tố môi trường tạo ra cho lĩnh vực hoạt động của đơn vị

Mẫu biểu dưới đây cho phép các anh chị định hướng phân tích các yếu tố môi trường theo các bước phân tích ở trên.

Mẫu biểu phân tích sự tác động của yếu tố môi trường bên ngoài:



Ví dụ: ***Kết luận về phân tích môi trường chung ảnh hưởng đến lĩnh vực quản lý thú y ở Hòa Bình:***

Thuận lợi :

- Môi trường pháp luật coi trọng công tác này
- Sự quan tâm của lãnh đạo, sự chỉ đạo của các cấp, ngành.
- Có sự phối kết hợp công tác tốt của các đơn vị liên quan.
- Hệ thống tổ chức thú y từ Trung ương đến địa phương.
- Tỉnh có chính sách hỗ trợ phòng, chống dịch bệnh gia súc, gia cầm.
- Nhu cầu về các dịch vụ thú y của người dân còn nhiều và phong phú

Khó khăn :

- Sự chưa đồng bộ giữa pháp luật và chính sách ở một số mặt, chưa thống nhất trong cả nước.
- Điều kiện tự nhiện, kinh tế... của tỉnh còn khó khăn, chưa đồng đều giữa các vùng.
- Mạng lưới thú y cơ sở chưa hoàn thiện.
- Đầu vào chưa đáp ứng so với yêu cầu nhiệm vụ.
- Chỉ đạo phòng chống bệnh ở một số cơ sở chưa kiên quyết.
- Cơ chế thị trường lôi cuốn hoạt động kinh doanh giết mổ động vật, sản phẩm động vật bung ra, chưa đưa vào nền nếp được.
- Thông tin tuyên truyền chung về thú y còn ít, một số loại dịch bệnh chưa được đưa tin rộng rãi làm hạn chế kết quả hoạt động.

3.7 Những bài học kinh nghiệm của quá trình phân tích thể chế ở Hòa Bình

Quá trình phân tích môi trường thể chế trong các đơn vị ở Hòa Bình năm 2004 đã tổng kết ra những bài học kinh nghiệm sau đây:

- Không nên đưa quá nhiều tổ chức vào sơ đồ mạng lưới quan hệ hay ma trận phạm vi mức độ tham gia, làm cho công cụ sơ đồ và ma trận trở nên quá phức tạp gây khó khăn cho quá trình phân tích và kết luận. Vấn đề là phải lựa chọn các tổ chức đóng vai trò quan trọng, hay biết cách nhóm các tổ chức này.

- Tương tự như vậy đối với số lượng các mối quan hệ. Việc đưa nhiều mối quan hệ vào sơ đồ mạng lưới quan hệ có thể làm cho kết quả phân tích kém chính xác hơn. Cần lựa chọn các mối quan hệ căn bản để đưa vào vẽ sơ đồ phân tích.

- Đôi khi có sự không nhất quán trong việc xem xét mối quan hệ giữa các tổ chức ở hiện tại và trong tương lai. Có thể hiện nay, hai tổ chức chưa có những mối quan hệ gì, song tương lai có thể có. Vậy, có nên thể hiện các mối quan hệ tiềm

năng này hay không? Vấn đề không nhất thiết ở chỗ "có hay không", mà là sự nhất quán trong thể hiện các mối quan hệ giữa các tổ chức. Vấn đề tương tự cũng diễn ra giữa những mối quan hệ "theo qui định" và "thực tế" các mối quan hệ giữa hai tổ chức.

- Khi xem xét các mối quan hệ và khả năng hợp tác, bài học kinh nghiệm là cần thu thập thông tin từ hai phía, để có sự "kiểm tra chéo" bảo đảm sự chính xác của thông tin. Hơn nữa, chính quá trình trao đổi thông tin đã dần tạo ra các mối quan hệ hợp tác và hiểu biết lẫn nhau giữa các đơn vị.

- Cuối cùng là vấn đề thời gian và nguồn lực. Phân tích môi trường thể chế thường đòi hỏi phải thu thập rất nhiều các thông tin từ bên ngoài tổ chức, do đó cần biết cách để có các thông tin này một cách hiệu quả nhất. Các phiếu câu hỏi điều tra theo những mẫu đơn giản có thể giúp các nhà quản lý giải quyết vấn đề này.

3.8 Xây dựng kế hoạch triển khai phân tích môi trường thể chế cho đơn vị anh chị

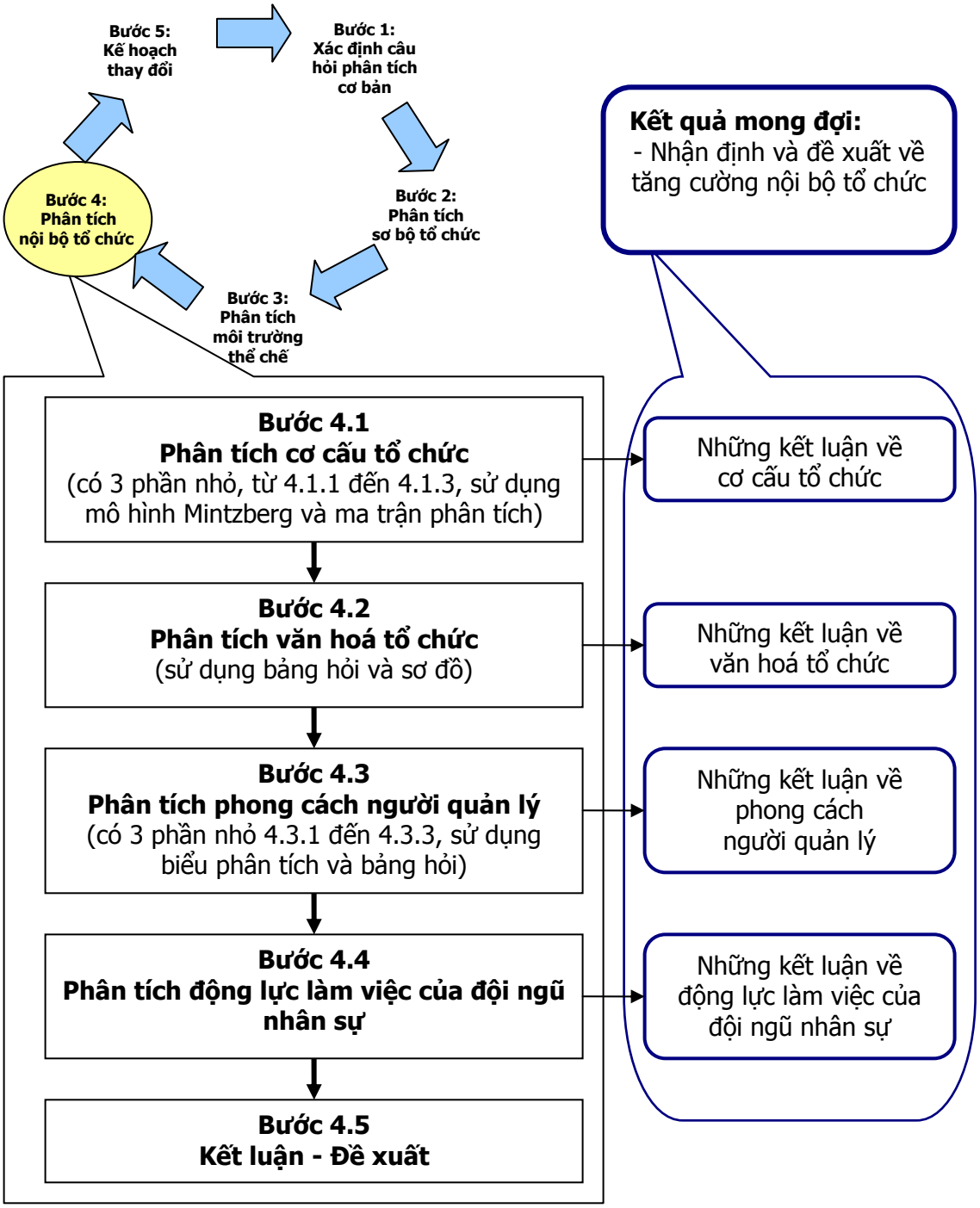
Tương tự như các bước trước, một kế hoạch triển khai cụ thể cho quá trình phân tích môi trường thể chế sẽ giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý và nhóm phân tích. Quá trình xây dựng kế hoạch giúp các nhà quản lý lôi kéo sự tham gia của những cán bộ khác vào quá trình phân tích, xem xét và lường trước được đầy đủ hơn các vấn đề có thể nảy sinh, và tránh được những "sai lầm" không đáng có.

Anh chị có thể tham khảo mẫu kế hoạch triển khai sau đây để lập kế hoạch cho tổ chức mình:

Các bước triển khai	*Kết quả mong đợi của mỗi bước*	*Phương pháp tiến hành*	*Những người liên quan*	*Thời gian hoàn thành*

Bước 4: Phân tích nội bộ tổ chức

4.1 Tổng quan bước 4



4.2 Tại sao phải phân tích nội bộ tổ chức

Bước 1 và 2 trong quá trình phân tích và phát triển tổ chức đã xác định rõ bản chất vấn đề mà tổ chức đang gặp phải. Bước 3 giúp các nhà quản lý đi tìm các giải pháp liên quan đến mối quan hệ và hợp tác giữa các tổ chức cùng cung cấp dịch vụ hay phục vụ cùng đối tượng. Bước 4 sẽ tập trung phân tích và tìm câu trả lời cho vấn đề cơ bản của tổ chức từ những yếu tố bên trong nội bộ đơn vị.

Như đã thể hiện rõ trong Phần II, một tổ chức bao giờ cũng được cấu thành bởi hàng loạt các yêu tố bên trong, như chiến lược, cơ cấu tổ chức, chính sách quản lý, đội ngũ con người, văn hóa tổ chức... Những yếu tố này có vai trò quyết định đối với kết quả hoạt động của tổ chức, do vậy phân tích và phát triển tổ chức không thể bỏ qua các yếu tố bên trong này.

Dù có nhiều yếu tố nội bộ, song trong phần này của cuốn Cẩm nang chỉ hướng dẫn phân tích bốn vấn đề nội bộ quan trọng cho các tổ chức hành chính sự nghiệp như các đơn vị ở Hòa Bình. Bốn vấn đề đó là:

- Phân tích cơ cấu tổ chức
- Phân tích văn hoá tổ chức
- Phân tích phong cách quản lý và lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo trong đơn vị
- Phân tích động cơ và thái độ làm việc của đội ngũ nhân viên trong đơn vị

Bên cạnh hướng dẫn phân tích bốn vấn đề nêu trên, phần này của cuốn cẩm nang cũng trình bày những bài học kinh nghiệm trong phân tích nội bộ tổ chức của các đơn vị ở Hòa Bình nhằm giúp cho các tổ chức mới có thể tiến hành quá trình phân tích và phát triển tổ chức một cách hiệu quả hơn.

4.3 Phân tích cơ cấu tổ chức

Nội dung các khía cạnh của phân tích cơ cấu tổ chức bao gồm:

- Phân tích các bộ phận cơ bản của tổ chức;
- Phân tích sự phối hợp và hợp tác giữa các bộ phận trong đơn vị; và
- Phân tích sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn giữa các bộ phận.

4.3.1 Phân tích các bộ phận cơ bản của tổ chức

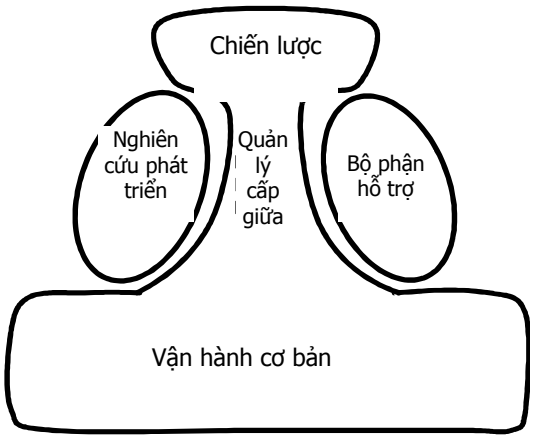
Nhà lý thuyết quản lý người Canada Henry Mintzberg đã phát triển khái niệm về các **Bộ phận cơ bản** của tổ chức. Theo đó, có 5 chức năng khác nhau được thực hiện trong một tổ chức. Mỗi một chức năng liên quan đến một bộ phận cơ bản. Các tổ chức có

những cơ cấu khác nhau nhấn mạnh một cách khác nhau đến các chức năng cơ bản này. Năm chức năng cơ bản này bao gồm:

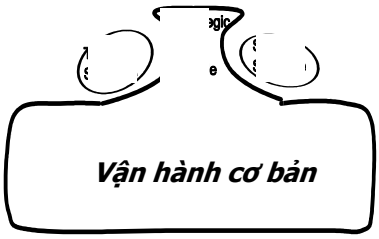
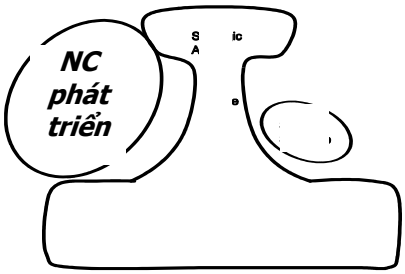
Các bộ phận cơ bản của tổ chức	Thí dụ ở một Trung tâm Khuyến nông
1. Bộ phận vận hành cơ bản Những người tham gia vào quá trình hoạt động chủ yếu của tổ chức (chuyển đầu vào thành đầu ra).	Cán bộ đào tạo, cán bộ khuyến nông
2. Bộ phận chiến lược Những người có trách nhiệm đảm bảo sao cho tổ chức thực hiện được sứ mệnh thông qua việc soạn thảo, và kiểm soát các chiến lược phù hợp.	Giám đốc và Ban lãnh đạo
3. Quản lý cấp trung Những người kết nối bộ phận chiến lược và bộ phận vận hành cơ bản thông qua các luồng thông tin và phối hợp các hoạt động.	Các trưởng phòng, trưởng đơn vị bộ phận
4. Bộ phận hỗ trợ Những người không trực tiếp tham gia vào quá trình vận hành cơ bản, nhưng thực hiện các hoạt động hỗ trợ cho quá trình vận hành.	Văn phòng, Kế toán, quản trị ***Ghi chú:*** *nhân viên bộ phận hỗ trợ không nhất thiết là người hưởng lương thấp*
5. Bộ phận nghiên cứu phát triển Những người tham gia vào việc duy trì và nâng cao sự hiệu quả của các quá trình vận hành cơ bản, bao gồm các hoạt động xây dựng tiêu chuẩn, nghiên cứu, đánh giá.	Chuyên gia phân tích tài chính, nghiên cứu- phát triển ***Ghi chú****: Bộ phận này không nhất thiết phải mang tính kỹ thuật hay công nghệ.*

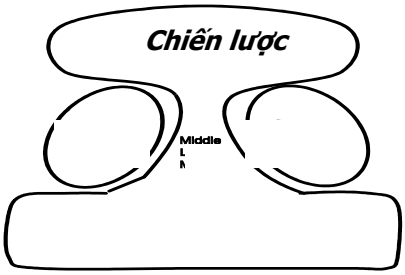
Ghi chú: Một người có thể tiến hành hoạt động trong nhiều bộ phận cơ bản (thí dụ một giám đốc đồng thời tham gia vào những nhiệm vụ thuộc phần vận hành hoặc những nhiệm vụ thuộc phần phát triển).

Bức tranh phản ánh các bộ phận này trong tổ chức có thể được thể hiện như sau:



Tuy nhiên, hình dáng có thể là khác nhau tuỳ theo từng tổ chức:

Biểu tượng	Ý nghĩa và thí dụ
 **Vận hành cơ bản nổi trội**	Nhân viên trong phần cốt lõi vận hành làm việc tương đối độc lập. **Thí dụ:** Những nhà chuyên môn trong một văn phòng tư vấn.
Cơ cấu hỗ trợ nổi trội	Các chức năng và thủ tục hành chính rất được coi trọng. **Thí dụ:** Các bộ máy quan liêu của chính phủ, các thể chế tài chính.
	Nhấn mạnh vào theo dõi, đánh giá, nghiên cứu, phát triển và cải tiến. **Thí dụ:** Dự án phát triển ở giai đoạn đầu.

Cơ cấu nghiên cứu phát triển nổi trội	
 **Cơ cấu nặng ở đỉnh**	Tập trung quyền lực, quá nhiều người ở trên cao. **Thí dụ:** Tổ chức phi chính phủ vừa thành lập, rất chú trọng việc xây dựng một chiến lược thống nhất. Tổ chức mạng lưới với một ảnh hưởng to lớn trong các vấn đề về chính sách của các tổ chức đang tham gia.
 Cơ cấu tuyến giữa nổi trội	Nhiều tầng bậc, nhiều phòng và đơn vị. Nhiều đơn vị nhỏ. Một tổ chức với nhiều mảng rời rạc. Cấp cao sẽ gặp khó khăn trong kiểm soát. **Thí dụ:** Một tổ chức phát triển với nhiều dự án nhỏ. Một tổ chức với nhiều chi nhánh, nhiều bộ phận nhỏ.

Sự nổi trội có thể thể hiện bằng số lượng người, số lượng nguồn lực được sử dụng, hoặc bằng ảnh hưởng của một bộ phận đối với các chính sách của tổ chức.

Khi phân tích các bộ phận cơ bản của tổ chức là quá trình thu thập thông tin để trả lời câu hỏi: Tổ chức đã chú ý đúng mức đến các chức năng cơ bản phù hợp với các đặc điểm bên ngoài và bên trong của tổ chức chưa? Các bước cụ thể của quá trình phân tích này như sau:

Bước	**Hoạt động**
1	Lập danh mục tất cả các hoạt động chủ yếu trong tổ chức.
2	Xác định và phân loại các hoạt động theo các Bộ phận cơ bản: Bộ phận vận hành cơ bản; chiến lược; quản lý cấp giữa; hỗ trợ; nghiên cứu phát triển.
3	Tính toán số lao động tham gia vào từng bộ phận cơ bản của tổ chức. Cách khác là, chúng ta có thể tính theo ngân sách sử dụng hàng năm; thời lượng sử dụng để thực hiện các hoạt động của các bộ phận trên toàn bộ tổ chức, hay theo bất kỳ yếu tố có ý nghĩa nhất trong tổ chức.

4	Vẽ cơ cấu (theo mô hình của Mintzberg) trong đó kích cỡ của các phần cơ bản phản ánh tương quan số lao động (hay yếu tố khác) của từng bộ phận.
5	Phân tích những điểm mất cân đối: Các đặc điểm bên trong có biện minh được cho sự mất cân đối không? Hoàn cảnh bên ngoài có biện minh được cho sự mất cân đối không? Các hoạt động hỗ trợ, và hoạt động cải tiến phát triển có đang hiệu quả? Hay, sẽ là liệu quả hơn nếu ta thuê ngoài các hoạt động này?

Ví dụ: ***Tổng kết phân tích các bộ phận cơ bản trong các tổ chức thuộc sở NN&PTNT ở Hòa Bình:***

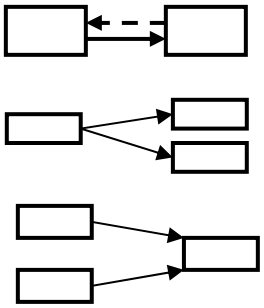
- Đa số các tổ chức đều có đầu ra là các dịch vụ. Về nguyên tắc, các tổ chức dịch vụ phải có phần vận hành cơ bản tương đối lớn. Sơ đồ tổ chức được các đơn vị này thể hiện chưa phản ánh nguyên tắc này, mà đa số thể hiện phần phục vụ, hành chính chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổ chức.

- Ở một số tổ chức, nếu tính số lượng quản lý trung gian (thậm chí cả quản lý chiến lược) thì số lượng tương đối nhiều. Song, thực chất thời gian mà họ dành cho các công việc mang tính quản lý rất ít, mà chủ yếu là các công việc chuyên môn trực tiếp. Như vậy, có thể do số lượng cán bộ vận hành cơ bản ít nên các nhà quản lý phải làm công việc ở bộ phận này.

4.3.2 Phân tích sự phối hợp và hợp tác giữa các bộ phận trong đơn vị

Phân tích cơ cấu tổ chức không chỉ làm rõ các bộ phận cơ bản của tổ chức có "cân đối" với nhau không, mà còn xem xét sự phối hợp và hợp tác giữa các bộ phận này.

Các vấn đề về phối hợp: Phối hợp là để điều chỉnh các hoạt động với nhau theo cách tạo ra sự hiệu quả nhất cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Mọi người trong một tổ chức phải phối hợp công việc với nhau vì họ phụ thuộc lẫn nhau. Những quan hệ có thể có giữa hai cá nhân hay hai nhóm người trong một tổ chức bao gồm:



Sự phụ thuộc của một (hoặc cả hai) vào đầu ra của phía kia.

Sự phụ thuộc của cả hai vào cùng một đầu vào như nhau.

Bên thứ ba phụ thuộc vào cả hai đầu ra.

Sự phụ thuộc này có thể dẫn đến các vấn đề trong phối hợp như:

- số lượng và chất lượng đầu ra của một đơn vị không đáp ứng được yêu cầu, do vậy ảnh hưởng xấu đến việc hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị khác.
- các sản phẩm/dịch vụ không được giao nhận kịp thời, gây chậm trễ cho công việc của đơn vị khác.
- cả hai bên đều không sử dụng đầy đủ khả năng của nhau, vì vậy gây ra tình trạng không sử dụng hết công suất
- cả hai bên cùng làm một việc như nhau, gây ra sự trùng lắp lãng phí
- một số hoạt động cần thiết lại không ai làm, tạo ra sự thiếu hụt.

Để bảo đảm sự phối hợp, các đơn vị cần thông tin của nhau để biết việc gì đang được triển khai và việc gì cần phải làm. Các cơ chế phối hợp được xác định để đảm bảo rằng thông tin được cung cấp đúng nơi và đúng lúc.

Cơ chế phối hợp:
Cơ chế thường được sử dụng nhiều nhất là <u>các bên cùng điều chỉnh</u>: Các cá nhân có sự phụ thuộc vào công việc của nhau trao đổi với nhau để đạt đến các kết quả mong muốn.

Cơ chế phối hợp thứ hai là qua <u>giám sát trực tiếp</u>: người đứng đầu đơn vị phối hợp hoạt động của các thành viên dưới sự quản lý của mình. Người cấp trên này đóng vai trò kênh trao đổi thông tin và ra quyết định.

Một cơ chế phối hợp khác có tính chất gián tiếp hơn là thông qua <u>việc tiêu chuẩn hoá</u>: các công việc được thiết kế theo cách mà mọi người biết rõ phải làm gì mà không nhất thiết phải trao đổi hay có sự giám sát của người khác. Có ba hình thức tiêu chuẩn hóa:
- Tiêu chuẩn hóa theo đầu ra-mô tả rõ kết quả đầu ra là gì;
- Tiêu chuẩn hóa theo quá trình-mô tả các hoạt động nào cần phải được thực hiện; và
- Tiêu chuẩn hóa theo đầu vào-mô tả mức độ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

Con người khi có trình độ kỹ năng nhất định có thể tiến hành công việc mà không nhất thiết phải có ai đó chỉ cho họ cách làm thế nào.

Cơ sở cho việc phân nhóm/phân chia thành các phòng ban, đơn vị:
Có một số cách nhất định để một tổ chức (hay bộ phận) có thể phân chia thành các đơn vị nhỏ hơn. Những cơ sở phân nhóm này bao gồm:

- Phân nhóm theo đầu ra (sản phẩm/dịch vụ): nhấn mạnh vào việc tiêu chuẩn hóa đầu ra.

- Phân nhóm theo kỹ năng: nhấn mạnh vào việc tiêu chuẩn hóa quá trình và kỹ năng.

- Phân nhóm theo chức năng: nhấn mạnh việc tiêu chuẩn hóa theo quá trình hoạt động

- Phân nhóm theo nhóm phục vụ: nhấn mạnh vào cơ chế các bên tự điều chỉnh

- Phân nhóm theo vùng địa lý: nhấn mạnh vào cơ chế các bên tự điều chỉnh

- Phân nhóm theo thời gian làm việc: nhấn mạnh vào việc tiêu chuẩn hóa theo quá trình

Phân tích sự phối hợp giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức là tìm câu trả lời cho câu hỏi: Làm thế nào để giảm thiểu khó khăn trong phối hợp của tổ chức? Các bước thực hiện cụ thể như sau:

Bước	Hoạt động
1	Xác định những cơ sở cho việc phân nhóm trong bộ phận vận hành cơ bản, và nếu có thể cho bộ phận hỗ trợ và bộ phận nghiên cứu phát triển?
2	Xác định các cơ chế phối hợp chủ yếu được sử dụng trong tổ chức, trong phạm vi từng bộ phận cơ bản và giữa các bộ phận đó với nhau?
3	Tìm ra vấn đề về phối hợp giữa các bộ phận cơ bản và/hoặc giữa các đơn vị trong từng bộ phận này?
4	Xác định các biện pháp có thể để giảm thiểu khó khăn về phối hợp (cách phân nhóm khác hay nhấn mạnh hơn về cơ chế phối hợp khác...)?

4.3.3 Phân tích sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn giữa các bộ phận.

Khi phân tích cơ cấu tổ chức, chúng ta đã thảo luận việc phân chia công việc, và sự phối hợp giữa các công việc này. Ngay trong mỗi công việc, chúng ta cũng cần phân biệt giữa trách nhiệm và quyền lực. Trách nhiệm là nội dung công việc giao cho một cá nhân hay một bộ phận (những gì phải thực hiện). Quyền lực là sự kiểm soát (chính thức hay không chính thức) đối với các nguồn lực (nhân lực, thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính...) cần thiết để thực hiện công việc. Ví dụ, quyền hạn ủy quyền cho một vị trí nào đó là một loại quyền lực chính thức.

Như vậy, ta có thể định nghĩa hệ thống thứ bậc là sự phân chia trách nhiệm và quyền lực trong tổ chức. Có nhiều vấn đề tổ chức đã nẩy sinh từ chính sự phân chia trách nhiệm và quyền lực này.

Bảng dưới đây trình bày một số các vấn đề của hệ thống thứ bậc và các ví dụ minh họa:

Vấn đề của hệ thống thứ bậc	Thí dụ
Quá ít trách nhiệm	Khả năng của cá nhân/đơn vị không được sử dụng triệt để.
Quá nhiều trách nhiệm	Nhiệm vụ giao cho cá nhân/đơn vị quá sức họ có thể gánh vác.
Quá ít quyền lực	Sự kiểm soát nguồn lực không đủ để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả
Quá nhiều quyền lực	Cá nhân/đơn vị có mức kiểm soát nguồn lực của tổ chức vượt trên mức yêu cầu của nhiệm vụ.
Những trách nhiệm mâu thuẫn nhau	Hai cá nhân/đơn vị có cùng một nhiệm vụ, hoặc họ có những nhiệm vụ mâu thuẫn nhau, mà không có sự phối hợp.
Những quyền lực mâu thuẫn nhau	Hai người cùng kiểm soát một nguồn lực (thí dụ một chiếc ô-tô, dịch vụ văn phòng).
Các quyền lực và trách nhiệm chính thức và không chính thức mâu thuẫn nhau	Sự phân chia chính thức quyền lực (quyền hạn) và trách nhiệm mâu thuẫn với sự phân chia không chính thức.

Thông tin có vai trò quan trọng đối với quyền lực, đối với sự kiểm soát thực tế các nguồn lực. Thông tin thường được chia sẻ trong các cuộc họp, trong các hội đồng. Trở thành thành viên của một hội đồng nào đó hay của một cuộc họp thường góp phần tạo ra sự ảnh hưởng của người đó với tổ chức. Do vậy, phân tích thành phần cấu thành các ủy ban hay hội đồng cũng như các cuộc họp thường xuyên của tổ chức có thể xác định ở mức nhất định quyền lực được phân bố thể nào.

Nói chung, có ba loại quan hệ được xác định trong hệ thống thứ bậc của tổ chức:
- quan hệ trực tuyến;
- quan hệ tham mưu (tư vấn); và
- quan hệ không chính thức (thông tin).

Quan hệ trực tuyến bao gồm các trách nhiệm thuộc chức năng (mô tả công việc, điều kiện lương, đánh giá kết quả công việc...) và trách nhiệm hoạt động (điều hành công việc). Quan hệ tham mưu thể hiện trách nhiệm tham mưu tư vấn cho những người (bộ phận) trong phạm vi công việc. Ngoài ra còn có các mối quan hệ không chính thức giữa các bộ phận, phòng ban và các cấp quản lý.

Phân tích sự phân chia trách nhiệm quyền hạn giữa các bộ phận là quá trình trả lời câu hỏi: Đâu là điểm "tắc" trong hệ thống thứ bậc và cần làm gì để khắc phục? Các bước phân tích cụ thể bao gồm:

Bước	Hoạt động
1	Các vấn đề phối hợp nào chỉ rõ sự không phù hợp giữa trách nhiệm và quyền lực?
2	Đối với mỗi vị trí then chốt liên quan đến các vấn đề này, hãy miêu tả các nhiệm vụ chủ yếu và so sánh với quyền lực được trao cho vị trí này.
3	Tìm ra các điểm ách tắc: - Ra quyết định quá chậm; - Ra quyết định quá nhanh (không xem xét mọi khía cạnh); - Mâu thuẫn trong vấn đề nguồn lực; - Phạm vi quản lý quá rộng.
4	Cần thực hiện các biện pháp gì để hợp lý hóa quá trình ra quyết định? - Thay đổi trách nhiệm và quyền lực - Thay đổi qui trình ra quyết định; - Thay đổi phạm vi quản lý.

Ngoài ra, để xác định những điểm bất hợp lý về trách nhiệm quyền hạn giữa các bộ phận trong tổ chức, các anh chị cũng có thể sử dụng công cụ: *Ma trận trách nhiệm quyền hạn*. Một chiều của ma trận này thể hiện các bộ phận trong tổ chức; còn chiều khác thể hiện các hoạt động (hay mảng hoạt động) cơ bản của tổ chức. Các ô trong ma trận đánh dấu (thông qua các ký hiệu khác nhau) một bộ phận nào đó sẽ chịu trách nhiệm như thế nào đối với từng hoạt động (hay mảng hoạt động) đã xác định. Xin xem chi tiết một ma trận trách nhiệm quyền hạn trong ví dụ dưới đây.

Ví dụ: ***Ma trận trách nhiệm quyền hạn của một Chi cục lâm nghiệp***

Ký hiệu: Q: *Quyết đinh;* C: *Chính;* T: *Tham gia;* B: *Biết*

Các bộ phận / ***Các mảng hoạt động***	Chi cục trưởng	Chi cục phó 1	Chi cục phó 2	Phòng tổng hợp	Phòng kế hoạch	Phòng kỹ thuật
Nắm bắt nhu cầu phát triển rừng	Q	T	B	B	C	T
Đánh giá hiệu quả hoạt động	B	T	B	B	T	C
Xây dựng phương án đổi mới	B	C	T	B	T	T
Triển khai các dự án đổi mới hệ thống tổ chức lâm trường quốc doanh	C	B	T	T	T	T
Xây dựng các qui trình kỹ thuật	Q	T	B	B	B	C
Thử nghiệm giống cây trồng mới	Q	T	B	B	T	C
Đánh giá hiệu quả và đề xuất cải tiến dự án	Q	T	B	B	T	C
Theo dõi việc thực hiện các qui trình, qui phạm	B	T	B	B	B	C

Định hướng phát triển lâm nghiệp của Tỉnh	C	T	T	T	T	T
Tuyển dụng nhân viên	Q	B	C	B	T	B
Xây dựng cơ sở vật chất	Q	B	T	C	T	B

Theo cột dọc của ma trận, có thể chỉ rõ bộ phận nào đang chịu nhiều trách nhiệm chính (nhiều C hay Q), và theo chiều ngang các dòng, có thể phát hiện hoạt động nào đang có sự chồng chéo, hay không rõ ràng về ai chịu trách nhiệm.

4.4 Phân tích văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là một trong những khía cạnh quan trọng, nhưng khó đánh giá nhất khi phân tích nội bộ một tổ chức. Đây chính là "phần chìm" của qui luật tảng băng.

4.4.1 Văn hoá tổ chức là gì?

Khi có một nhóm người làm việc cùng nhau thì có văn hoá của nhóm. Đó là những điểm chung trong tiêu chuẩn giá trị (ví dụ: quan niệm về cái tốt, cái xấu, cái đẹp, công bằng, bình đẳng, đạo đức, v.v.), niềm tin, và những giả thiết (ví dụ những giả định về sự thay đổi của môi trường). Những yếu tố văn hoá của nhóm này được xây dựng dựa trên quá trình trao đổi, làm việc, hiểu biết lẫn nhau, chia sẻ cùng nhau. Có những yếu tố có sẵn ngay từ đầu, song cũng có nhiều yếu tố phải trải qua quá trình xây dựng của nhóm. Sau một thời gian, những yếu tố văn hoá này trở nên ổn định hơn, đặc trưng hơn cho phong cách làm việc của nhóm, và ảnh hưởng nhiều tới hoạt động của nhóm (trong quan hệ với nhau, với đối tác bên ngoài, trong quá trình giải quyết vấn đề, v.v.). Phong cách và văn hoá làm việc của nhóm có tác động lớn tới hiệu quả làm việc nhóm.

Tương tự như vậy, khi một tổ chức được xây dựng và phát triển, nó đồng thời (vô tình hay cố ý) cũng sẽ xây dựng cho mình một văn hóa tổ chức. Văn hoá tổ chức là tổng thể phức tạp các tiêu chuẩn giá trị, niềm tin, biểu tượng và những giả thiết của mọi người – những yếu tố xác định phong cách đặc trưng của tổ chức. Có hai vấn đề quan trọng cần chú ý khi đề cập tới văn hoá của tổ chức. Thứ nhất, những tiêu chuẩn giá trị và niềm tin này không nhất thiết phải được viết thành văn bản. Đôi khi những điều không thành văn lại có vai trò quan trọng hơn trong việc xác định văn hoá của một tổ chức. Đó là những tiêu chuẩn giá trị, niềm tin, giả định tiềm ẩn trong đầu của mỗi nhân viên trong tổ chức.

Thứ hai, đây phải là những tiêu chuẩn giá trị được chia sẻ rộng rãi trong tổ chức chứ không thể chỉ dừng lại ở ý muốn của một nhóm người. Việc chia sẻ rộng rãi được thể hiện qua hành vi (nhiều hơn là lời nói) của mọi người trong tổ chức, ví dụ như phương pháp tiếp cận vấn đề và giải quyết vấn đề trong tổ chức, hành vi ứng xử của mọi người trong tổ chức. Đôi khi chính những người trong tổ chức lại không nhận biết những tiểu chuẩn văn hoá của tổ chức mình một cách rõ ràng bằng những quan sát viên tinh tường đến từ bên ngoài.

4.4.2 Cách xác định văn hoá tổ chức

Trước hết, đề nghị anh chị hãy điền vào bảng hỏi để xác định loại hình văn hoá gần nhất với tổ chức của anh chị. Sau khi tính xong điểm, anh chị hãy đọc tiếp để hiểu ý nghĩa của từng loại hình văn hoá.

BẢNG HỎI ĐÁNH GIÁ VĂN HOÁ TỔ CHỨC
(Theo Kim S. Cameron và Robert E. Quinn)

Bảng dưới đây mô tả sáu khía cạnh cơ bản của tổ chức. Mỗi khía cạnh có bốn lựa chọn (A, B, C, D). Với tổng số điểm là 100, anh chị hãy đọc các lựa chọn và phân bổ điểm cho mỗi lựa chọn phù hợp nhất với thực tế của tổ chức anh chị. Tức là, nếu lựa chọn nào phản ánh đúng hơn với tổ chức của anh chị thì anh chị sẽ cho điểm cao hơn. Chú ý là tổng số điểm của cả bốn lựa chọn luôn là 100.

1. Đặc điểm nổi bật		***Hiện tại***
A	Tổ chức có không khí rất gần gũi. Nó giống như một gia đình lớn. Mọi người rất chia sẻ với nhau.	
B	Tổ chức rất năng động và mang đậm chất kinh doanh. Tất cả mọi người đều sẵn sàng "đương đầu" trên thương trường và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.	
C	Tổ chức luôn hướng về kết quả. Vấn đề được quan tâm nhất chính là công việc được hoàn thành. Các thành viên luôn cạnh tranh và hướng về thành quả công việc.	
D	Tổ chức có cấu trúc được xây dựng và kiểm soát tốt. Các quy trình chính thức của tổ chức đều nhằm điều chỉnh hoạt động của các thành viên.	
	Tổng	100
2. Lãnh đạo		***Hiện tại***
A	Lãnh đạo của tổ chức nhìn chung được coi là người tư vấn phát triển các cá nhân, người tạo ra môi trường dưỡng dục và hỗ trợ cấp dưới.	
B	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là điển hình của sự đổi mới, năng động và chấp nhận rủi ro.	
C	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là tập trung vào cạnh tranh, định hướng kết quả rất rõ ràng mạch lạc.	
D	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là chú trọng đến tổ chức, phối kết hợp, và bảo đảm các hoạt động trôi chảy và hiệu quả	
	Tổng	100

3. Quản lý nhân lực		***Hiện tại***
A	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là tinh thần làm việc tập thể, nhất trí, và hợp tác.	
B	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là chấp nhận thử thách cá nhân, đổi mới, tự do và độc đáo.	
C	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là khả năng cạnh tranh; yêu cầu cao, và thành quả.	
D	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là sự ổn định của người lao động, sự phù hợp, sự lường trước, và các mối quan hệ ổn định.	
	Tổng	100
4. Chất kết dính trong tổ chức		***Hiện tại***
A.	Chất kết dính của tổ chức là sự trung thành, và tin tưởng lẫn nhau. Sự gắn bó của cá nhân với tổ chức rất cao.	
B	Chất kết dính của tổ chức là cùng hướng tới sự phát triển và đổi mới. Sự vượt trội và khác biệt luôn được chú ý.	
C	Chất kết dính của tổ chức là chú trọng đến thành quả và việc đạt được mục tiêu. Hành động và chiến thắng luôn là "cung trưởng" của bản nhạc công việc.	
D	Chất kết dính của tổ chức là các chính sách và quy tắc chung. Duy trì sự hoạt động đều đặn của tổ chức rất quan trọng.	
	Tổng	100
5. Trọng tâm chiến lược		***Hiện tại***
A	Tổ chức chú trọng phát triển con người; tin tưởng lẫn nhau, cởi mở và có tinh thần hợp tác	
B	Tổ chức chú trọng đến tạo dựng các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới. Thử áp dụng cái mới và khai thác, tận dụng cơ hội rất có giá trị với tổ chức.	
C	Tổ chức chú trọng đến các hoạt động cạnh tranh và thành quả. Đạt được mục tiêu cao và chiến thắng trên thị trường là các yếu tố có tính chi phối.	
D	Tổ chức chú trọng đến tính ổn định và tính lâu dài. Hiệu quả, kiểm soát và hoạt động ổn định là các yếu tố quan trọng.	
	Tổng	100
6. Tiêu chuẩn thành công		***Hiện tại***
A	Tổ chức đánh gía thành công dựa trên sự phát triển nguồn lực con người, tinh thần làm việc tập thể, sự gắn bó của cá	

	nhân, và các vấn đề liên quan đến con người.	
B	Tổ chức đánh gía thành công dựa trên việc đưa ra sản phẩm và dịch vụ mới và độc đáo. Tổ chức cần có những sản phẩm hàng đầu và là "nhà cải cách".	
C	Tổ chức đồng nhất thành công với sự "chinh phục" thị trường và vượt qua đối thủ cạnh tranh. Dẫn đầu thị trường cạnh tranh là tiêu chuẩn then chốt.	
D	Tổ chức đánh gía thành công dựa trên hiệu quả. Sự tin cậy, kế hoạch hoạt động ổn định và sản xuất với chi phí thấp là các nội dung trọng yếu của khái niệm "thành công".	
	Tổng	100

Tính điểm

Anh/chị hãy cộng tất cả điểm của ô A lại với nhau. Tương tự như vậy cho các ô B, C, D. Sau đó anh/chị hãy so sánh xem điểm của ô nào cao nhất thì đó là văn hóa nổi bật của tổ chức. Ý nghĩa của từng ô được mô tả ở phần sau.

Có nhiều phương pháp, mô hình giúp chúng ta xác định văn hoá của một tổ chức. Phần này xin một mô hình đơn giản để xác định văn hoá tổ chức. Hình dưới đây minh họa mô hình này.

Các loại hình văn hoá tổ chức – cách tiếp cận đơn giản

	Hướng nội	Hướng ngoại
Linh hoạt	***A. Văn hoá "dòng tộc"*** • Linh hoạt • Không có quy trình chuẩn mà giải quyết theo quan hệ, tình huống cụ thể • Chú trọng vào việc tạo lập sự ổn định của tổ chức	***B. Văn hoá "doanh nhân"*** • Hết sức linh hoạt, năng động • Chú trọng xây dựng vị thế của tổ chức với bên ngoài • Thiếu quy trình chuẩn
Chuẩn tắc	***D. Văn hoá "kiểm soát"*** • Không linh hoạt • Nhấn mạnh vào việc tuân thủ quy trình chuẩn • Chú trọng việc tạo lập sự ổn định của tổ chức	***C. Văn hoá "chuyên nghiệp"*** • Không linh hoạt • Nhấn mạnh vào việc tuân thủ quy trình chuẩn • Chú trọng xây dựng vị thế của tổ chức với bên ngoài

Mô hình đơn giản này dựa trên hai chiều hướng của văn hoá tổ chức. Thứ nhất, *tổ chức này hướng nội hay hướng ngoại nhiều hơn?* Một tổ chức hướng nội nhiều hơn là tổ chức coi trọng việc ổn định nội bộ hơn là xây dựng vị thế của tổ chức trong thế so sánh với các tổ chức khác, coi trọng việc thoả mãn nhu cầu của nhân viên trong tổ chức hơn là thoả mãn những yêu cầu của các đối tác bên ngoài. Ngược lại, một tổ chức hướng ngoại là tổ chức coi trọng việc xây dựng vị thế của mình và thoả mãn yêu cầu của các đối tác bên ngoài. Một tổ chức hướng ngoại không ngần ngại đổi mới tổ chức, thay đổi cán bộ, thậm chí giảm biên chế nhằm tăng vị thế cạnh tranh của họ.

Thứ hai, *tổ chức này coi trọng tính linh hoạt hay tính chuẩn tắc nhiều hơn?* Một tổ chức coi trọng tính linh hoạt thường không tuân theo quy định, quy tắc chung. Họ thường giải quyết vấn đề tuỳ theo từng tình huống cụ thể, từng mối quan hệ cụ thể. Đôi khi chúng ta bị nhầm lẫn vì họ cũng có hệ thống văn bản các quy định, chính sách một cách rất chi tiết. Ở đây, điều đáng quan tâm lại chính ở thực tiễn hành động của các nhà quản lý và nhân viên. Ngược lại, một tổ chức có tính chuẩn tắc cao lại coi trọng việc xây dựng một hệ thống chính sách chi tiết và tuân thủ theo hệ thống chính sách đó. Đôi khi, cách giải quyết vấn đề của những người trong tổ chức này bị coi là "cứng nhắc" vì họ ít để tâm tới hoàn cảnh cụ thể của từng trường hợp mà quan tâm chủ yếu tới việc tuân thủ những hướng dẫn và quy định chung.

Kết hợp hai chiều hướng trên chúng ta có bốn loại hình văn hoá tổ chức khác nhau.

- Ô B – văn hoá "doanh nhân" - là sự kết hợp giữa phong cách hướng ngoại và linh hoạt. Đây thường là văn hoá của các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ, những tổ chức mới được thành lập. Đây là những tổ chức vừa khát khao xây dựng vị thế của mình đối với bên ngoài, vừa chưa có (hoặc chưa muốn có) hệ thống quy định, chính sách chi tiết để định hướng các hành vi, và hoạt động của mình.

- Ô C – văn hoá "chuyên nghiệp" – là sự kết hợp giữa phong cách hướng ngoại và chuẩn tắc. Đây thường là văn hoá thường của các công ty đa quốc gia, đặc biệt là công ty phương tây. Các tổ chức này thường đã có bề dày hoạt động, song lại luôn coi trọng củng cố vị thế của mình đối với bên ngoài. Họ có hệ thống chính sách quy định chi tiết để định hướng cho các hoạt động của mình, và họ cũng luôn dành nguồn lực tốt nhất của mình cho việc phục vụ các đối tượng khách hàng cũng như cạnh tranh với các đối thủ bên ngoài.

- Ô D – văn hoá "kiểm soát" – là sự kết hợp giữa phong cách hướng nội và chuẩn tắc. Đây thường là văn hoá của các cơ quan chính phủ, các doanh nghiệp nhà nước, các cơ sở sự nghiệp. Các tổ chức này thường coi trọng việc ổn định nội bộ, và tuân thủ các quy định, chính sách chi tiết khi giải quyết vấn đề hơn việc tính tới các mối quan hệ và hoàn cảnh cụ thể của từng trường hợp.

- Ô A – văn hoá "dòng tộc" – là sự kết hợp giữa phong cách hướng nội và linh hoạt. Chúng ta thường gặp văn hoá này trong việc quản lý ở các cộng đồng. Họ

coi trọng ổn định nội bộ, thoả mãn nhu cầu của các thành viên trong nội bộ hơn là xây dựng vị thế với các tổ chức bên ngoài khác. Tuy nhiên, họ cũng khá linh hoạt trong việc giải quyết vấn đề, quan tâm tới hoàn cảnh và các mối quan hệ cụ thể trong từng tình huống.

Suy nghĩ và Ứng dụng B4-4:

Theo kết quả phiếu câu hỏi, Văn hóa nổi bật của tổ chức anh chị là gì? Anh chị hãy phân tích ưu nhược điểm của đặc điểm văn hóa này đối với sự phát triển của tổ chức anh chị:

Ví dụ: ***Phân tích ưu nhược điểm của loại hình văn hóa tổ chức phổ biến ở nhiều tổ chức Việt nam là Văn hoá Kiểm soát và Văn hoá Dòng tộc (D và A):***

Ưu điểm	*Hạn chế*
Đoàn kết Tuân thủ các qui định và tính thống nhất cao Quan tâm đến yếu tố con người	Hạn chế sự phát triển nhanh Không sáng tạo, năng động Thiếu đột phá "Sợ", không mạo hiểm Tính "gia đình" nhiều

4.5 Phân tích phong cách nhà quản lý

Vấn đề cuối cùng trong đánh giá nội bộ tổ chức là phân tích phong cách quản lý của các nhà quản lý. Không có một phong cách quản lý nào phù hợp với mọi hoàn cảnh. Việc xem xét phong cách quản lý có phù hợp hay không phải tính đến các yếu tố về đặc điểm của tổ chức, về đội ngũ cấp dưới của người quản lý và các yếu tố môi trường bên ngoài của tổ chức đó.

4.5.1 Miêu tả phong cách nhà quản lý

Các câu hỏi sau đây có thể giúp nhìn nhận vấn đề quản lý từ nhiều góc độ khác nhau:

a. Nhà quản lý chia thời gian của mình như thế nào cho các nhiệm vụ khác nhau?

- Phát triển chiến lược
- Xây dựng kế hoạch
- Thu xếp, tìm kiếm nguồn lực
- Động viên khuyến khích nhân viên
- Tổ chức sắp xếp công việc
- Theo dõi và kiểm soát
- Nuôi dưỡng các mối quan hệ với bên ngoài

b. Việc gì trong tổ chức được nhà quản lý coi là lĩnh vực ưu tiên?

- Quan hệ đối ngoại với các đối tượng phục vụ (khách hàng) và những đối tượng khác
- Đầu vào/tìm kiếm nguồn lực
- Đầu ra (các sản phẩm, dịch vụ, chất lượng, số lượng)
- Các chiến lược: định rõ các chính sách mục tiêu, chỉ tiêu
- Cơ cấu tổ chức: phân chia trách nhiệm và quyền lực
- Các hệ thống: hệ thống thủ tục quản lý, thông tin...
- Động viên khuyến khích nhân viên/quan hệ với nhân viên
- Văn hoá của tổ chức

c. Trong việc ra quyết định, vị trí/quan điểm của nhà quản lý như thế nào?

- Nhà quản lý một mình tự ra quyết định hay lôi kéo sự tham gia của những người khác (cùng tham gia)?
- Nhà quản lý luôn luôn lãnh đạo/chủ động hay là thường theo các sáng kiến/ý tưởng/ý kiến/giải pháp của người cấp dưới (lãnh đạo)?
- Nhà quản lý dám đương đầu với rủi ro hay lẩn tránh rủi ro?
- Nhà quản lý khuyến khích tìm tòi và vận dụng các giải pháp mới (tinh thần cải tiến)
- Nhà quản lý có kiên trì tìm các giải pháp cho những vấn đề hiện tại không?
- Nhà quản lý có nhấn mạnh vào sự nhiệt tình và quyết tâm (cam kết) trong thực hiện giải pháp không?
- Nhà quản lý có linh hoạt mềm dẻo: khả năng quyết định trên cơ sở những sự thay đổi trong sự phát triển của môi trường?
- Nhà quản lý sử dụng cảm nhận hoặc tính duy lý (phân tích) khi ra quyết định?

4.5.2 Phân tích phong cách nhà quản lý

Tính hiệu quả của quản lý phải dựa trên cơ sở góp phần vào đạt mục tiêu của tổ chức. Do vậy, nên thực hiện sự so sánh giữa phong cách thực tế của nhà quản lý (về thời gian

dành các loại công việc, về những gì họ ưu tiên và về quan điểm của họ khi ra quyết định) với những gì mà tổ chức yêu cầu.

Những gì tổ chức yêu cầu lại tuỳ thuộc vào:

- các *cơ hội và thách thức* liên quan tới môi trường chung và môi trường ngành/lĩnh vực (thí dụ, xử lý công việc với các nhóm đối tượng trong môi trường kinh tế biến động đòi hỏi sự năng động và sáng tạo, mạo hiểm hơn nhiều so với trong tình huống môi trường ổn định)
- các *điểm mạnh và điểm yếu* của tổ chức: (thí dụ một bộ máy nhân sự có trình độ và chuyên nghiệp sẽ cần đến phong cách quản lý "cùng tham gia" nhiều hơn, và không cần nhiều đến việc phát triển các qui định chi tiết)
- sự cân đối với *các yếu tố nội bộ khác: chiến lược, cơ cấu, các hệ thống, nhân viên và văn hoá*. Phong cách quản lý có thể không tương thích với một hay nhiều yếu tố trên. Thí dụ một nhà quản lý theo phong cách áp đặt và nặng về ra chỉ thị, thì không phù hợp với văn hoá dân chủ. Sự không tương thích như vậy cần được khắc phục, hoặc là bằng cách thay đổi phong cáchoặc là điều chỉnh các yếu tố nội bộ của tổ chức (thí dụ thay đổi văn hoá).

Gọi chung các yếu tố cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu này là SWOT. Hai mẫu bảng trong mục tiếp theo sẽ giúp anh chị định hướng quá trình phân tích phong cách quản lý ở đơn vị.

4.5.3 Đánh giá phong cách nhà quản lý

Sau khi thực hiện miêu tả và đánh giá phong cách quản lý, chúng ta có thể dùng các mẫu bảng dưới đây để trình bày đánh giá phong cách quản lý:

Đánh giá phong cách quản lý qua các lĩnh vực ưu tiên của nhà quản lý:

Đánh giá ưu tiên	Các ưu tiên theo SWOT	Các ưu tiên hiện tại của nhà quản lý	Thời gian nhà quản lý dành cho công việc
	+++ Cao ++ Vừa + Thấp	+++ Cao ++ Vừa + Thấp	+++ Cao ++ Vừa + Thấp
Quan hệ với bên ngoài			
Đầu vào			
Đầu ra			
Chiến lược			

Cơ cấu			
Hệ thống			
Động viên khuyến khích nhân viên			
Văn hoá tổ chức			
Các nhiệm vụ vận hành			
Kết luận về các lĩnh vực ưu tiên và khối lượng thời gian			

Đánh giá phong cách quản lý qua phương pháp ra quyết định của nhà quản lý:

Quan điểm trong việc ra quyết định	Cần thiết theo SWOT	Quan điểm hiện tại của nhà quản lý	Nhận xét về những sự khác nhau
	+ Thấp ++ Vừa +++ Cao	+ Thấp ++ Vừa +++ Cao	
Lôi kéo sự tham gia			
Chủ động/Lãnh đạo			
Đổi mới			
Mạo hiểm			
Kiên trì			
Tạo sự cam kết			
Linh hoạt			
Sử dụng linh cảm (cảm nhận)			
Kết luận về quan điểm ra quyết định			

4.6 Phân tích động cơ và thái độ làm việc của nhân viên

Con người ngày càng đóng vai trò quan trọng đến kết quả hoạt động của một tổ chức. Vấn đề số lượng và chất lượng đội ngũ lao động đã được phân tích trong phần "đầu vào", do vậy phân tích nội bộ tổ chức sẽ xem xét thêm một khía cạnh quan trong khác liên quan đến "con người" đó là động cơ và thái độ làm việc của họ. Một tổ chức có thể có đủ số lượng lao động, với trình độ và kỹ năng cần thiết, song kết quả hoạt động của tổ chức vẫn không cao khi đội ngũ lao động (đủ về số lượng và chất lượng) ở đó không muốn làm việc.

Phân tích động cơ và thái độ làm việc của nhân viên là quá trình thu thập thông tin để trả lời các câu hỏi:

- Những yếu tố nào tác động đến lòng nhiệt tình và động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức?

- Thực tế tổ chức đang và sẽ đáp ứng các yếu tố tác động đến động lực của các cá nhân như thế nào?

Có rất nhiều lý thuyết khác nhau lý giải về động lực cá nhân và những nhân tố ảnh hưởng đến động lực của các cá nhân trong công việc. Qua thực tế các đơn vị ở Hòa Bình, có thể nhóm các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên thành ba nhóm:

- Nhóm các yếu tố liên quan đến môi trường và điều kiện làm việc;

- Nhóm các yếu tố liên quan đến mức độ hấp dẫn của công việc mà mỗi người đang thực hiện ở các đơn vị; và

- Nhóm các yếu tố liên quan đến nhu cầu và tính cách của cá nhân người lao động.

Bảng phân tích dưới đây có thể giúp các nhà quản lý xem xét đánh giá động cơ và thái độ làm việc của nhân viên trong đơn vị mình:

Những yếu tố tác động:	*Tầm quan trọng*	*Thực trạng đáp ứng*
- Lương + thu nhập		
- Chế độ chính sách		
- Điều kiện làm việc		
- Điều kiện sống		
- Sự hấp dẫn của công việc		
- Cơ hội thăng tiến		
- Văn hoá ngành nghề		
- Vị trí của ngành nghề trong XH		
- Cơ hội học tập		

- Tính ổn định của công việc		
- Phong cách quản lý của lãnh đạo		
- Mối quan hệ trong công việc		
- Sự thừa nhận và đánh giá của cấp trên		
- Quyền hạn trách nhiệm trong công việc		
…		

Qua việc xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của các cá nhân, thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố này, và thực trạng đáp ứng các yếu tố, anh chị có thể có được những thông tin và nhận định về động cơ và thái độ làm việc của nhân viên trong tổ chức của mình.

Mỗi một nhóm cán bộ công nhân viên khác nhau trong cùng tổ chức có thể sẽ có các yếu tố tác động khác nhau đến động lực làm việc của họ. Do vậy, người phân tích có thể xem xét khía cạnh này theo từng nhóm cán bộ công nhân viên của đơn vị.

Suy nghĩ và Ứng dụng B4.6:

Theo anh chị, các yếu tố tác động đến động cơ và thái độ làm việc của cán bộ công nhân viên trong tổ chức anh chị có khác nhau giữa các nhóm CNBVN hay không? Anh chị hãy liệt kê 10 yếu tố quan trong nhất sẽ tác động đến động lực làm việc của mỗi nhóm. Đồng thời, hãy đánh giá thực trạng đáp ứng các yếu tố này ở đơn vị. Anh chị có nhận xét gì về động lực làm việc của cán bộ CNV trong đơn vị mình?

4.7 Những bài học kinh nghiệm trong quá trình phân tích nội bộ tổ chức ở Hòa Bình

Cũng giống như các bước khác, các tổ chức ở Hòa Bình đã tiến hành phân tích và phát triển tổ chức năm 2004 đã rút ra những bài học kinh nghiệm sau đây:

- Dễ nhầm lẫn giữa quá trình phân tích nội bộ tổ chức với quá trình đánh giá công chức định kỳ. Do quá trình đánh giá công chức định kỳ phục vụ các mục tiêu hành chính, do vậy khi bị hiểu nhầm các thông tin phân tích nội bộ thu được sẽ mang tính

chất hình thức không chính xác. Hơn nữa, quá trình phân tích nội bộ tổ chức có thể diễn ra "căng thẳng". Do đó, việc giải thích rõ sự khác biệt giữa hai quá trình này cho mọi người trong tổ chức là rất quan trọng.

- Sự tham gia của các cán bộ quản lý các bộ phận là rất cần thiết trong bước phân tích nội bộ, không chỉ vì những cán bộ này có thể cung cấp thông tin đánh giá chính xác về bộ phận của họ, mà còn tạo ra sự thống nhất chung cho quá trình thay đổi sau này.

- Các thông tin đánh giá thu được cần được cập nhật và báo cáo thường xuyên với các cán bộ lãnh đạo, và chia sẻ với mọi người trong toàn đơn vị.

- Phân tích nội bộ bao gồm nhiều vấn đề, tuy nhiên luôn cần bám sát câu hỏi phân tích cơ bản đã xác định ban đầu để lựa chọn và thu thập các thông tin phân tích quan trọng nhất.

- Phân tích nội bộ tổ chức, nhất là phân tích về phong cách quản lý là vấn đề "tế nhị", nhóm đánh giá cần nhạy bén và khách quan với những nhận định của mình.

4.8 Xây dựng kế hoạch triển khai phân tích nội bộ tổ chức cho đơn vị anh chị

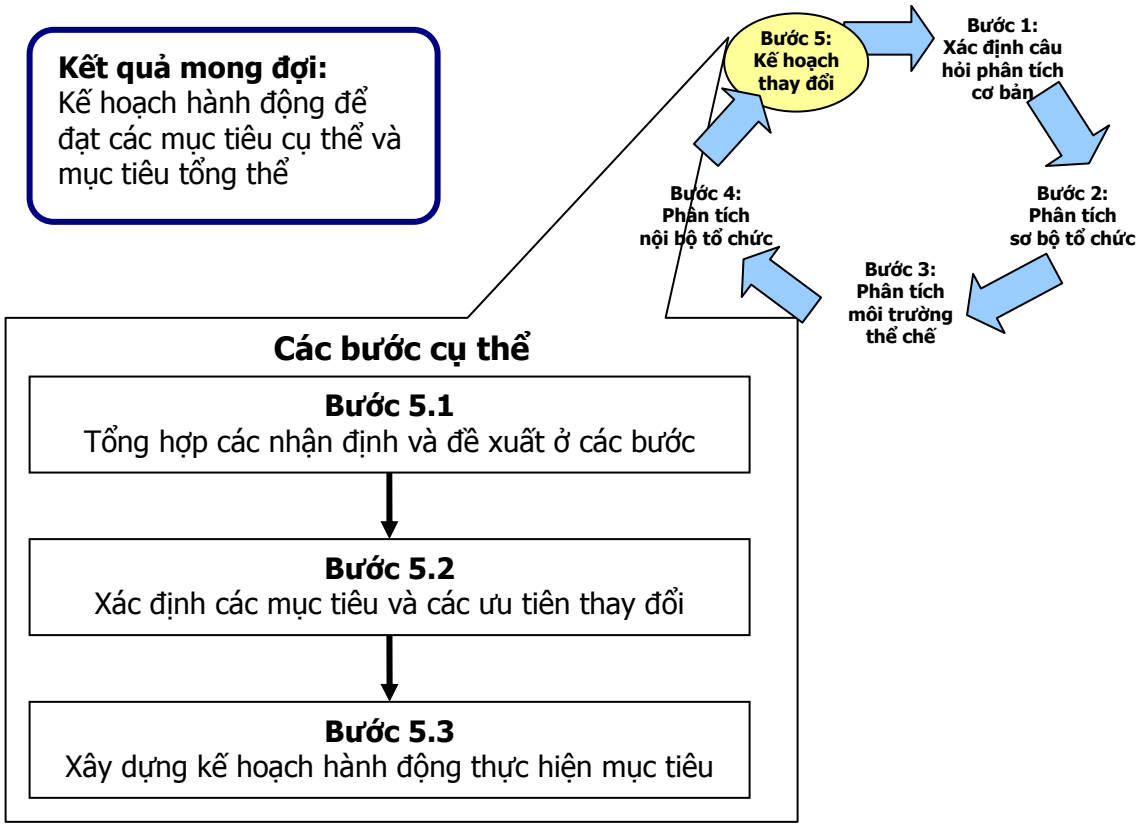
Tương tự như những bước khác, một kế hoạch triển khai cụ thể cho quá trình phân tích nội bộ tổ chức sẽ giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý và nhóm phân tích. Quá trình xây dựng kế hoạch giúp các nhà quản lý lôi kéo sự tham gia của những cán bộ khác vào quá trình phân tích, xem xét và lường trước được đầy đủ hơn các vấn đề có thể nảy sinh, và tránh được những "sai lầm" không đáng có.

Anh chị có thể tham khảo mẫu kế hoạch triển khai sau đây để lập kế hoạch cho tổ chức mình:

Các bước triển khai	*Kết quả mong đợi của mỗi bước*	*Phương pháp tiến hành*	*Những người liên quan*	*Thời gian hoàn thành*

Bước 5: Kế hoạch thay đổi

5.1 Tổng quan bước 5



Đây là bước cuối cùng của một chu trình phân tích và phát triển tổ chức. Sau khi xác định rõ bản chất vấn đề của tổ chức, đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường, phân tích và tìm kiếm cơ hội về sự hợp tác của tổ chức với các tổ chức khác; đánh giá và phân tích các vấn đề nội bộ tổ chức, các nhà quản lý và nhóm phân tích đã có đầy đủ căn cứ để đưa ra phương hướng và kế hoạch thay đổi tổ chức nhằm giải quyết vấn đề cơ bản đặt ra.

5.2 Yêu cầu của việc xác định phương hướng và kế hoạch thay đổi

Trong việc xác định phương hướng và kế hoạch thay đổi của tổ chức, điều quan trọng là phải làm rõ được cái gì cần thay đổi (nội dung) và chúng phải thay đổi như thế nào (quá trình). Các yêu cầu cụ thể sau đây cần được xem xét:

- Xác định lý do tại sao cần thay đổi (trên cơ sở tổng hợp tất cả các kết quả phân tích ở các bước trước đây)
- Xác định mục tiêu thay đổi (thể hiện rõ mục tiêu cần đạt được sau khi thay đổi?)
- Xác định lĩnh vực và phạm vi thay đổi (xác định lĩnh vực nào cần thay đổi, có thể thuộc phạm vị bên trong tổ chức hay rộng hơn ra cả bên ngoài tổ chức?)
- Xác định các lĩnh vực ưu tiên để thay đổi
- Xác định những kết quả và hậu quả của quá trình thay đổi.
- Đánh giá sự sẵn sàng chấp nhận và thực hiện sự thay đổi
- Phân tích các quyền lợi và tìm ra những yếu tố cản trở tiềm ẩn quá trình thay đổi
- Xác định nhu cầu hỗ trợ từ bên ngoài
- Tổ chức quá trình lôi kéo sự tham gia tham gia của mọi người và xác định rõ vai trò của họ
- Xây dựng kế hoạch hành động

Các thành tố này có những mối liên kết với nhau và do vậy không thể hoàn toàn theo trình tự thời gian trước sau. Trong chiến lược thay đổi cuối cùng, chúng cần được cân đối lại một cách nhất quán.

5.3 Các bước xây dựng phương hướng và kế hoạch thay đổi

Bước 5.1- Tổng hợp các nhận định và đề xuất ở các bước

Vì quá trình phân tích và phát triển tổ chức có thể diễn ra trong một khoảng thời gian dài, do vậy cần tổng hợp những kết luận và đề xuất của các bước để có cái nhìn toàn diện trước khi xác định cái gì cần thay đổi và thứ tự ưu tiên những thay đổi này thế nào. Bảng mẫu sau đây có thể giúp các nhà quản lý tập hợp các nhận định đã phân tích.

Bảng tổng hợp các nhận định từ các bước phân tích

Câu hỏi phân tích cơ bản :		
Công cụ/bước phân tích	**Những kết luận**	**Những đề xuất ban đầu**
Phân tích sơ bộ tổ chức		

Sơ đồ mạng lưới quan hệ giữa các tổ chức		
Ma trận phạm vị mức độ tham gia giữa các tổ chức		
Ma trận phân tích khả năng hợp tác		
Phân tích môi trường chung		
Phân tích cơ cấu tổ chức		
Phân tích văn hóa tổ chức		
Phân tích phong cách quản lý		
Phân tích động lực làm việc của người lao động		

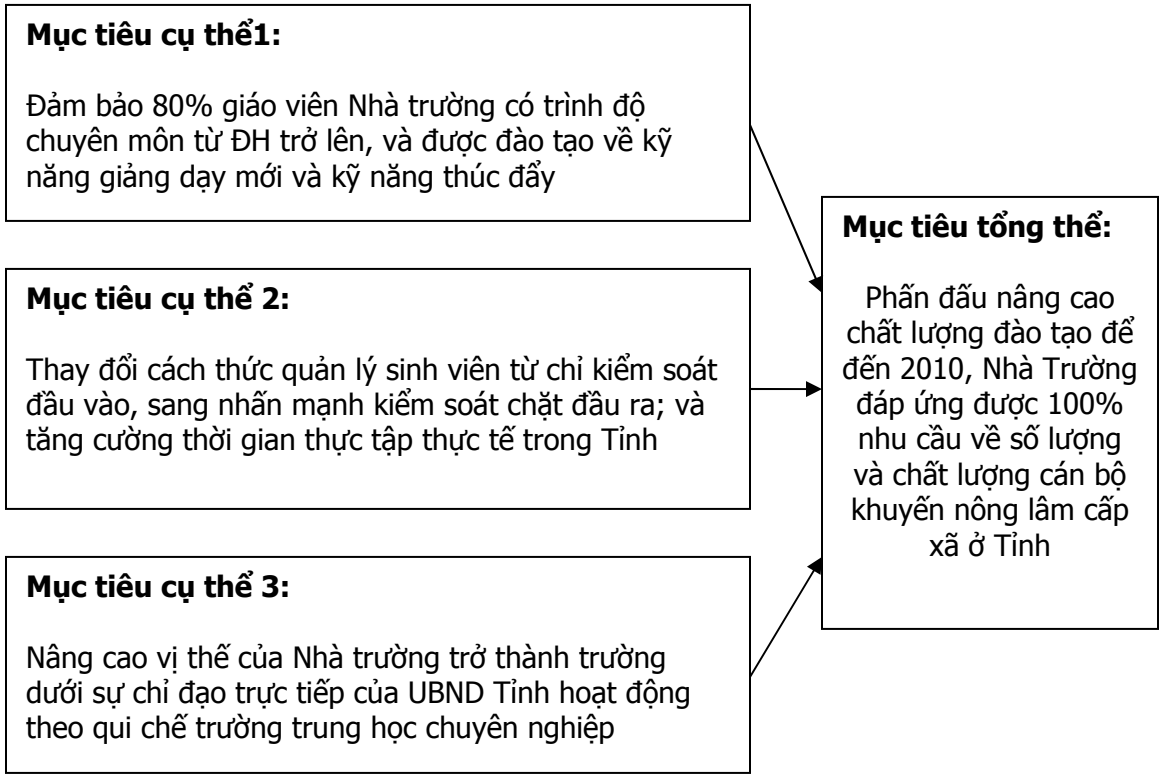
Từ bảng tổng hợp này, các nhà quản lý có thể phân tích, nhóm và phân loại các đề xuất ban đầu, qua đó rút ra một danh mục những vấn đề cần thay đổi trong tổ chức, cũng như những lý do đằng sau những thay đổi này.

Bước 5.2- Xác định các mục tiêu và các ưu tiên thay đổi

Định hướng những gì cần thay đổi được xác định ở bước trên cần được cụ thể hóa thành hệ thống các mục tiêu thay đổi, cũng như ưu tiên hóa các mục tiêu này trên cơ sở điều kiện cụ thể của tổ chức.

Mục tiêu thể hiện những gì cần đạt được khi tiến hành những thay đổi. Một mục tiêu tốt phải bảo đảm các tiêu chí: Cụ thể; đo lường được; mang tính thực tế và có thể đạt được; và gắn với những khoảng thời gian nhất định.

Các mục tiêu không tồn tại riêng lẻ, mà tạo thành một hệ thống. Hệ thống các mục tiêu thường được cấu trúc theo "hình cây", hay nói cách khác hệ thống các mục tiêu thay đổi sẽ bao gồm mục tiêu tổng quát, và các mục tiêu từng mảng hay từng bộ phận. Tùy từng phạm vi vấn đề mà hệ thống mục tiêu có thể bao gồm một, hai hay nhiều "bậc" mục tiêu khác nhau. Ví dụ sau đây minh họa cho hệ thống mục tiêu thay đổi ở một đơn vị.



Trong phân tích và phát triển tổ chức, mục tiêu tổng thể thường gắn liền với câu hỏi phân tích cơ bản, và các mục tiêu cụ thể thường đi liền với các mảng vấn đề phân tích ở các bước. Trong ví dụ đơn giản về hệ thống mục tiêu nêu trên, có thể thấy câu hỏi phân tích cơ bản của tổ chức này là "Làm thế nào để nâng cao chất lượng đào tạo cán bộ khuyến nông lâm phục vụ hoạt động khuyến nông lam của tỉnh" (mục tiêu tổng thể đã cụ thể hóa câu hỏi cơ bản này). Qua phân tích các bước, ba mảng vấn đề quan trọng cần được thay đổi ở đây là: Chất lượng đội ngũ giáo viên; Vấn đề quản lý sinh viên; và Vị thế của nhà trường trong mối quan hệ với các cơ quan chức năng trong tỉnh (các mục tiêu cụ thể đã cụ thể hóa các mảng thay đổi này).

Trong nhiều trường hợp phân tích tổ chức, các đơn vị có thể phải thay đổi rất nhiều vấn đề. Thông thường, một tổ chức không thể thực hiện, (và không thể thực hiện thành công) nhiều sự thay đổi một lúc. Do vậy, ưu tiên hóa xem vấn đề nào (mục tiêu nào) có thể thực hiện trước, mục tiêu nào sẽ được thực hiện sau là việc rất quan trọng trong quá trình xây dựng kế hoạch thay đổi của tổ chức. Các yếu tố cần xem xét để xác định các ưu tiên là:

- Tầm quan trọng và tính cấp bách của vấn đề cần thay đổi
- Khả năng thành công của vấn đề thay đổi
- Sự ủng hộ của các cấp lãnh đạo và những người liên quan về vấn đề thay đổi
- Điều kiện về nguồn lực của tổ chức để thực hiện sự thay đổi

Bước 5.3 Xây dựng kế hoạch hành động thực hiện mục tiêu

Bước này sẽ xác định những hành động cụ thể để thực hiện các mục tiêu đã xác định. Trong thực tế, nhiều kế hoạch thay đổi không được thực hiện do thiếu những kế hoạch hành động cụ thể. Bảng mẫu sau đây có thể giúp các nhà quản lý xây dựng kế hoạch hành động cho mục tiêu thay đổi của đơn vị mình.

Câu hỏi phân tích cơ bản:			**Mục tiêu tổng thể:**		
Mục tiêu cụ thể 1:					
Các hoạt động	*Kết quả mong đợi*	*Chỉ số đánh giá*	*Thời gian thực hiện*	*Người chịu trách nhiệm*	*Tổ chức hỗ trợ và nguồn lực*

Mục tiêu cụ thể 2:					
Các hoạt động	*Kết quả mong đợi*	*Chỉ số đánh giá*	*Thời gian thực hiện*	*Người chịu trách nhiệm*	*Tổ chức hỗ trợ và nguồn lực*

Ví dụ về cách viết các hành động cụ thể cho các mục tiêu ở Trường TH KTKT

Câu hỏi phân tích cơ bản:	**Mục tiêu tổng thể:**

Mục tiêu cụ thể 3: Tăng cường cơ sở vật chất đáp ứng được yêu cầu đào tạo của Nhà trường

HOẠT ĐỘNG	KẾT QUẢ MONG ĐỢI	CHỈ SỐ	THỜI GIAN THỰC HIỆN	NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM	TỔ CHỨC HỖ TRỢ
1. Thẩm định, phê duyệt triển khai đề án củng cố phát triển trường TH.KT-KT Hoà Bình giai đoạn 2004-2010”	Đề án được các ngành có liên quan và UBND tỉnh thẩm định, phê duyệt và tổ chức triển khai thực hiện	UBND tỉnh phê duyệt văn bản thẩm định đề án và giao các cơ quan	Quý II năm 2005	Ban giám hiệu	- Sở Giáo dục- Đàotạo - Tỉnh uỷ, UBND,HĐND và các ban ngành trong tỉnh - Sở kế hoạch- đầu tư, - Sở tài chính - Sở nội vụ
2. Thu hút kinh phí đầu tư xây dựng, cải tạo nâng cấp cơ sở vật chất, mua sắm trang thiết bị phục vụ	- Tài chính được cấp năm 2005 sát với định mức. - Được cấp kinh phí đầu tư xây	- Quyết định phân bổ ngân sách năm 2005 của UBND tỉnh Hoà Bình	- Quý I/2005 - Quý III/2005	- Ban giám hiệu - Phụ trách cơ sở vật chất, kế toán	- Sở Giáo dục-Đào tạo. - Sở kế hoạch-Đầu tư.

đào tạo	dựng, sửa chữa.	- Quyết đinh phê duyệt đầu tư cải tạo nâng cấp nhà ở nội trú học sinh			- Sở Tài chính
3. Thay đổi chính sách thu học phí phù hợp với từng ngành nghề đào tạo.	Đề xuất thu học phí theo các ngành nghề đào tạo của trường được các ngành liên quan và UBND tỉnh chấp nhận	Quyết định phê duyệt của UBND tỉnh	- Quí II/ 2005	Ban giám hiệu, bộ phận chuyên môn, Phòng công tác học sinh, kế toán	- Sở Giáo dục-Đào tạo . - Sở Tài chính

5.4 Những bài học kinh nghiệm từ việc xác định phương hướng và kế hoạch thay đổi trong phân tích tổ chức ở Hòa Bình năm 2004

Năm bài học quan trong sau đây được rút ra từ quá trình thảo luận và chia sẻ các kế hoạch thay đổi của các đơn vị phân tích tổ chức 2004 tại Hòa Bình:

- Cần thể hiện rõ ràng sự liên kết giữa kết quả phân tích các bước trước đây với phương hướng thay đổi, qua đó làm nổi bật sự cần thiết phải thay đổi.

- Trong phương hướng thay đổi cần thể hiện rõ những thay đổi nào do nội bộ tổ chức tự thực hiện, và những thay đổi nào ngoài tầm kiểm soát của đơn vị cần sự hỗ trợ từ bên ngoài.

- Trong các phương hướng thay đổi, cần có sự đánh giá mức độ sẵn sàng chấp nhận những thay đổi nêu ra, đồng thời lường trước hậu quả và những rủi ro của việc thực hiện những thay đổi này.

- Trong các kế hoạch hành động, nhiều biện pháp rất cụ thể được nêu ra, song cần ưu tiên hóa những biện pháp này. Đồng thời, những biện pháp mang tính chất "đột phá" tạo ra sự thay đổi về chất là lâu dài nên được chú trọng ưu tiên.

- Các kiến nghị đối với các cơ quan cấp trên hay với các tổ chức khác không nên chỉ dừng lại ở việc nêu các kiến nghị, mà nên bao gồm cả những "kế hoạch hành động" về việc tổ chức sẽ làm gì để thúc đẩy các cơ quan cấp trên (hay các tổ chức khác) thực hiện những kiến nghị nêu ra.

Phụ lục 1. Danh mục tài liệu tham khảo

1- Mintzberg, Henri (1994): The rise and fall of strategic planning, Harvard Business Review.

2- Organizational Assessment: A Framework For Improving Performance, By Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden and George Plinio Montalván, do Inter-American Development Bank và International Development Research Centre xuất bản, 2002.

3- UNDP Glossary, 2003. *(có thể tải về từ trang Web của UNDP Việt Nam: www.undp.org.vn.)*

4- Tài liệu dự án ETSP, 2003.

5- Tài liệu giảng dạy: Phân tích và phát triển tổ chức của Công ty OCD, thiết kế và thực hiện cho ETSP, 2003.

6- Báo cáo kết quả đào tạo chương trình Phân tích tổ chức cho Dự án ETSP của Công ty OCD, 2003.

7- Báo cáo kết quả phân tích tổ chức của bốn đơn vị ở Hòa Bình: Trung tâm khuyến nông khuyến lâm; Chi cục thú y, Trung tâm giống vật nuôi; và Trường trung học kinh tế kỹ thuật, 2004.

8- Báo cáo kết quả quá trình Phân tích tổ chức cho bốn đơn vị ở Hòa Bình trong khuôn khổ dự án ETSP của chuyên gia tư vấn Vũ Văn Tuấn, 2005.

9- Các bài trình bày của bốn đơn vị trong Hội thảo chia sẻ "Những bài học kinh nghiệm trong quá trình phân tích và phát triển tổ chức", Hòa Bình. 05/2005.

Phụ lục 2. Liên hệ với nhóm soạn thảo Cẩm nang

Vũ Văn Tuấn, email: vvtuan@ocd.com.vn
Đậu Thuý Hà, email: dtha@ocd.com.vn
Nguyễn Thị Nam Phương, email: nnphuong@ocd.com.vn

Công ty Phát triển năng lực tổ chức (OCD)
Phòng 406, Toà nhà Thăng Long Ford, 105 Láng Hạ, Hà Nội
Tel: (84 4) 5623866-8; Fax: (84 4) 5623869
Website: www.ocd.com.vn