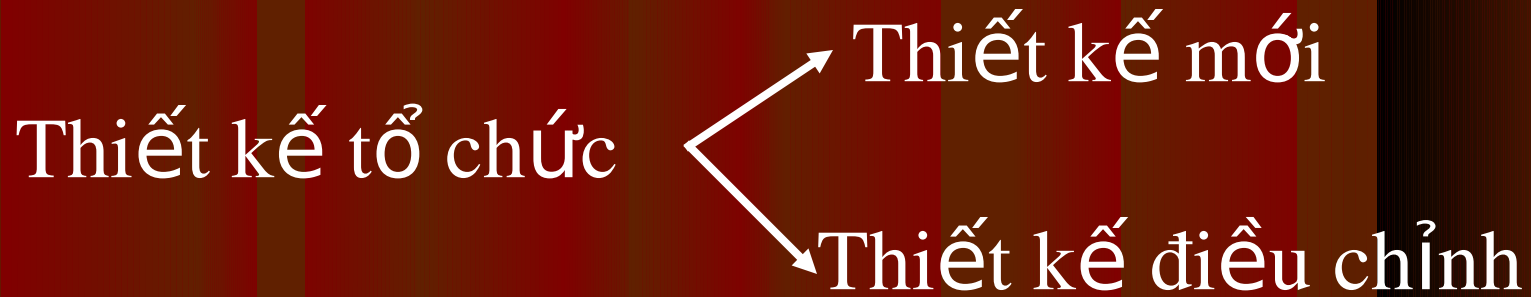


CHƯƠNG 5: THIẾT KẾ TỔ CHỨC CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

- 1- Khái niệm về thiết kế tổ chức
- 2- Quan điểm thiết kế tổ chức
- 3- Cơ sở lý luận của thiết kế tổ chức
- 4- Các phương pháp thiết kế tổ chức
- 5- Các hình thức thiết kế tổ chức
- 6- Định biên

1- Khái niệm về thiết kế tổ chức



Thiết kế tổ chức là một quá trình xây dựng hoặc thay đổi cơ cấu tổ chức

=>Thiết kế tổ chức không chỉ tiến hành một lần mà còn được tiến hành ở một số giai đoạn phát triển của tổ chức

1- Khái niệm về thiết kế tổ chức

Những vấn đề cần lưu ý khi thiết kế tổ chức:

- Phân công lao động
- Thống nhất chỉ huy
- Quyền hạn và trách nhiệm
- Không gian kiểm soát(KS hoạt động cấp dưới)
- Phân chia các bộ phận cấu thành tổ chức
- Môi trường của tổ chức(trong & ngoài)
- Quy mô của tổ chức
- Công nghệ

2- Quan điểm thiết kế tổ chức

- Quan điểm chung
 - Cơ cấu tổ chức được hình thành trên cơ sở phân tích mục tiêu phát triển tổ chức (tổng thể => chi tiết)
 - Cơ cấu tổ chức được hình thành trên cơ sở quy nhóm các hoạt động (chi tiết => tổng thể)
 - Cách tiếp cận hỗn hợp (kết hợp cả 2 quan điểm trên)
- Quan điểm riêng đối với cơ quan HCNN
 - Các CQHCCNN được thành lập trên cơ sở pháp lý
 - Phân công, phân cấp trong QHCC do PL quy

3- Cơ sở lý luận của thiết kế tổ chức

- Lý thuyết quản trị khoa học
- Lý thuyết các mối quan hệ con người
- Lý thuyết tổ chức thư lại
- Lý thuyết quyền lực mâu thuẫn
- Lý thuyết công nghệ
- Lý thuyết hệ thống
- Lý thuyết thể chế

4- Các phương pháp thiết kế tổ chức

- Phương pháp tương tự (làm theo mẫu)
- Phương pháp phân tích (tổng hợp - phân tích)
- Phương pháp kết cấu hoá mục tiêu quản lý

Phương pháp tương tự (làm theo mẫu)

- Thiết kế tổ chức mới, dựa vào việc thừa kế những kinh nghiệm thành công, gạt bỏ những yếu tố bất hợp lý hoặc không tương thích của một TC đã có
- Cơ sở phương pháp luận để xác định tính tương tự là sự phân loại các đối tượng quản lý căn cứ vào những dấu hiệu nhất định:
 - Tính đồng nhất của kết quả cuối cùng (sản phẩm?)
 - Tính đồng nhất của chức năng quản lý (QLHC, DV?)

Phương pháp tương tự (làm theo mẫu)

- Quá trình hình thành đề án tổ chức nhanh, chi phí thiết kế thấp, thừa kế được những kinh nghiệm quý báu của tổ chức mẫu nên phát huy tác dụng ngay => được áp dụng phổ biến nhiều nơi trên TG
- Dễ sao chép bắt chước các cơ cấu tổ chức mẫu một cách máy móc, thiếu thực tiễn cũng như không xét đến yếu môi trường (hiện tại, tương lai)

Phương pháp phân tích(tổng hợp-phân tích)

- Bắt đầu từ phân tích mô hình quản lý chung nhất=>phân tích các bộ phận cấu thành
- Được ứng dụng phổ biến thiết kế CQHCCNN
- Có thể chia thành 3 giai đoạn:
 - Giai đoạn1: Dựa vào tài liệu ban đầu: VBQFPL; QĐHC; hướng dẫn của cấp QL...để xây dựng cơ cấu mang tính tổng quát. Kết quả: xác định mục tiêu của tổ chức; các bộ phận chức năng nhằm bảo đảm thực hiện mục tiêu; cơ chế quản lý chung nhất

Phương pháp phân tích(tổng hợp-phân tích)

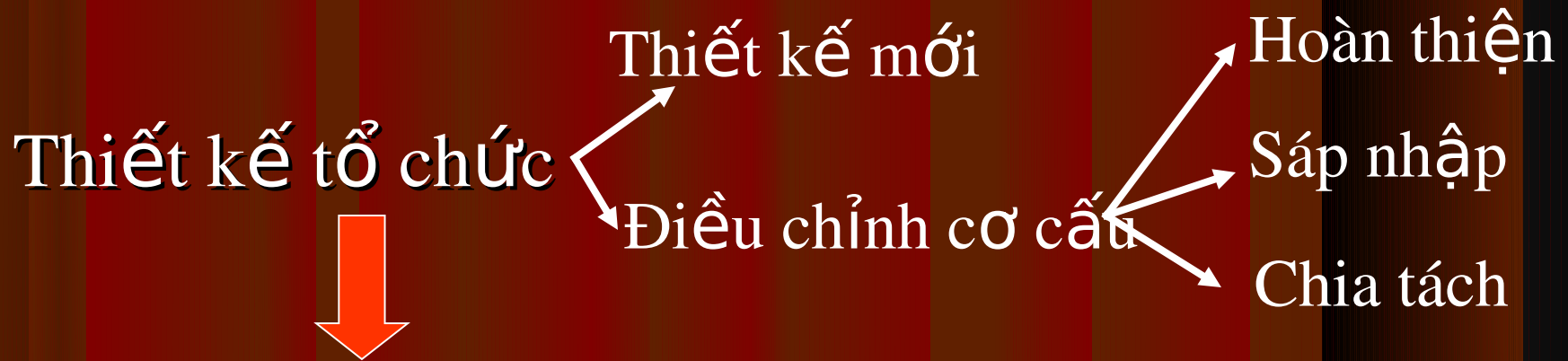
- Giai đoạn 2: Xác định các thành phần, các bộ phận của tổ chức và xác lập mối quan hệ giữa các bộ phận ấy. Kết quả: xây dựng được các phân hệ trực tuyến, chức năng(cơ sở: chuyên môn hoá hoạt động quản lý; tối ưu hoá cấp trung gian)
- Giai đoạn 3: Cụ thể hoá chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm=> quyết định về tổ chức bộ máy và nhân sự => xây dựng nội quy, quy chế, lề lối làm việc nhằm bảo đảm cho cơ cấu tổ chức hoạt động hiệu quả.

Phương pháp kết cấu hoá mục tiêu QL

- Là phương pháp xây dựng cơ cấu tổ chức mới dựa vào hệ thống các mục tiêu quản lý
- Các bước tiến hành:
 - ✓ Xem xét hệ thống các mục tiêu (thể hiện sự lựa chọn đường đi tới đích của tổ chức)
 - ✓ Xác định các hoạt động cần thiết để đạt mục tiêu
 - ✓ Phân các hoạt động thành các nhóm (tuân thủ các quy luật vận động của tổ chức (đồng nhất...))
 - ✓ Thiết kế mối quan hệ quyền hạn, trách nhiệm giữa các yếu tố cấu thành tổ chức (phải làm gì? cần phối hợp? phối hợp với ai?... ai chỉ huy?...)

5- Các hình thức thiết kế tổ chức

- Các hình thức thiết kế tổ chức



- Thiết kế tổ chức mới
- Thiết kế hoàn thiện tổ chức
- Thiết kế sáp nhập các tổ chức
- Thiết kế chia tách tổ chức

Thiết kế tổ chức mới

- Là loại thiết kế cơ bản
- Quy trình thiết kế (trình tự các bước):
 - B1-Sự cần thiết khách quan cần có tổ chức mới.
 - B2-Xác định tính hợp pháp của tổ chức.
 - B3-Điều tra, khảo sát, xác định và thẩm quyền của tổ chức mới.
 - B4-Xác định cơ cấu tổ chức phù hợp=>đạt MT
 - B5-Dự thảo đề án thành lập tổ chức.

Thiết kế tổ chức mới

- B6-Tổ chức lấy ý kiến của các cơ quan liên quan, hội thảo, ý kiến chuyên gia...=>hoàn thiện đề án
- B7-Chỉnh lý, trình và bảo vệ đề án; quyết định thành lập tổ chức của cơ quan có thẩm quyền
- B8-Xây dựng điều lệ tổ chức(quy chế làm việc) và trình cơ quan có thẩm quyền phê duyệt
- B9-Triển khai quyết định thành lập và quyết định ban hành điều lệ tổ chức(quy chế làm việc)

Thiết kế hoàn thiện tổ chức

- Thường tiến hành lúc nào?
 - Trong suốt quá trình tồn tại & phát triển tổ chức
 - Trong bối cảnh biến động môi trường (hội nhập...)
- Nội dung cơ bản gồm 3 vấn đề:
 - Đánh giá hoạt động của tổ chức.

Để đánh giá => phân tích tổ chức* => nguyên nhân*

- Định hướng những vấn đề cần được đổi mới, hoàn thiện*

Thiết kế sáp nhập các tổ chức

- Thường tiến hành khi nào?
 - Khi muốn tập trung nguồn lực=> lợi thế cạnh tranh
 - Khi các tổ chức, bộ phận chồng chéo chức năng hoặc không hợp lý trong quản lý.
- Một số vấn đề cần quan tâm khi sáp nhập:
 - (1) Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của các tổ chức
 - (2) Mục tiêu của việc sáp nhập
 - (3) Chức năng, nhiệm vụ của tổ chức mới
 - (4) Cơ cấu của tổ chức mới
 - (5) Phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các bộ

Thiết kế sáp nhập các tổ chức

- Một số vấn đề cần quan tâm khi sáp nhập:
 - (6) Xây dựng KH & phân bổ nguồn lực (đặc biệt nhân lực)
 - (7) Xác định địa điểm chính của tổ chức
 - (8) Tiến hành các thủ tục đăng ký tổ chức mới (dấu; tài sản; chữ ký....)
- Một số lưu ý:
 - Thiết kế sáp nhập tổ chức không phải là phép “hợp” đơn thuần (dịch chuyển cơ học)
 - Phức tạp nhất là tìm kiếm phương án tối ưu sử dụng nguồn nhân lực (lãnh đạo, chức

Thiết kế chia tách tổ chức

- Thường tiến hành khi nào?
 - Tổ chức có quy mô quá lớn => không hiệu quả
 - Trình độ năng lực của nhà quản lý
 - Sự bất hợp lý hoặc lỗi thời của tổ chức
- Khi tách, cần phải xác định rõ:
 - 1) Việc chia tách chức năng, nhiệm vụ
 - 2) Chức năng, nhiệm vụ của các tổ chức mới
 - 3) Cơ cấu tổ chức của các đơn vị mới => nhu cầu nhân sự, nguồn lực => phân chia nhân sự, nguồn lực
 - 4) Địa điểm: thủ tục để tổ chức hoạt động (tài

Thiết kế chia tách tổ chức

- Tách một CQHCCNN(BỘ; UBND)=> lưu ý:
 - Một trong các tổ chức mới ở địa điểm cũ
 - Xây dựng địa điểm mới cho các tổ chức được tách
 - Giải quyết vấn đề nhân sự, cơ cấu tổ chức
 - Đối với các tổ chức HC lãnh thổ=> địa giới HC
 - Các thủ tục để đơn vị mới hoạt động(tài khoản, dấu, chữ ký, trụ sở, trang thiết bị....)
- Một số lưu ý:
 - Chia tách tổ chức => tổn kém tài chính, nguồn lực XH

6- Định biên

- Định nghĩa
- Vị trí của định biên trong thiết kế tổ chức
- Các yếu tố ảnh hưởng đến định biên
- Một số nguyên tắc cơ bản định biên trong cơ quan hành chính nhà nước
- Quy trình định biên trong cơ quan HCNN