

# NÂNG CAO NĂNG LỰC HÀNH CHÍNH TRONG HOẠT ĐỘNG ĐIỀU HÀNH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

ThS PHẠM ĐỨC CHÍNH\*

**T**rong tiến trình hội nhập nền kinh tế quốc tế, tốc độ phát triển các doanh nghiệp qua các năm gần đây đã tăng nhanh đáng kể, riêng năm 2008, đã có tới 44.000 doanh nghiệp mới được thành lập và đi vào hoạt động, dự kiến đến năm 2010, sẽ có 500.000 doanh nghiệp. Mặc dù các doanh nghiệp thuộc loại hình khác nhau như công ty TNHH một thành viên, công ty TNHH hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, doanh nghiệp tư nhân, nhóm công ty, với mục đích kinh doanh khác nhau nhưng đều có những mối quan hệ giống nhau trong hoạt động nội bộ, giữa các doanh nghiệp và tổ chức khác đặc biệt là mối quan hệ với khách hàng trong các hoạt động kinh doanh, sản xuất, tư vấn, dịch vụ... Bên cạnh đó, mối quan hệ được xem là yếu tố căn bản được liệt kê thành 5 mục với 48 danh mục cụ thể về các thủ tục hành chính mà bất cứ một doanh nghiệp nào cũng coi là hành trang mà không thể bỏ qua (đã được xuất bản thành cẩm nang hành chính cho mọi doanh nghiệp với tựa đề “Hành trang doanh nghiệp Việt”), trên con đường hướng tới mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận. Chính vì vậy, trong chiến lược hoạt động, mọi doanh nghiệp đều phải hoá giải cách tiếp cận về mọi vấn đề có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp, trước hết là tạo ra năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp mà lợi thế thông qua yếu tố con người, được xem như một nguồn lực căn bản, bền vững giúp cho doanh nghiệp luôn thích ứng một cách hiệu năng với sự biến động của môi trường. Nguồn nhân lực có kỹ năng, chất lượng cao, khả năng đổi mới,

dịch vụ hoàn hảo là yếu tố then chốt mang lại sự thành công cho doanh nghiệp. Philip Kotler đã đưa ra mô hình lục giác 6 M, gồm: M.1, Manpower (nguồn nhân lực, yếu tố số 1 của doanh nghiệp); M.2, Money (tiền, cơ sở hoạt động của doanh nghiệp); M.3, Machinery (máy móc, thiết bị tạo ra năng lực sản xuất); M.4, Materials (vật tư, nguyên vật liệu); M.5, Management (trình độ, phương thức quản lý); M.6, Marketing (tiếp cận thị trường), với cách tiếp cận này thì nguồn nhân lực được coi là giác độ trọng tâm trong mô hình doanh nghiệp. Năng lực thông qua yếu tố con người gắn liền với cấu trúc doanh nghiệp và được biểu hiện trong văn hoá doanh nghiệp, các chuyên gia kinh tế Ca-na-đa đã đưa ra 4 tố chất của doanh nhân, được gọi là “Mẫu người 4 D trong doanh nghiệp”: Desire (khát vọng), Drive (động lực), Determination (quyết tâm), Discipline (kỷ luật), đây chính là nguồn nhân lực cốt lõi tạo ra khả năng hợp lực cần thiết, đảm bảo cho sự thành đạt mục tiêu trên thương trường kinh doanh của doanh nghiệp. Trong hoạt động điều hành doanh nghiệp, chính sách sử dụng, đãi ngộ, bồi dưỡng, đào tạo nguồn nhân lực nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ, nhân viên doanh nghiệp luôn được coi là một tiêu chí hàng đầu. Hơn 10 năm qua, các doanh nghiệp vừa và lớn ở Việt Nam đã không ngừng tạo dựng một đội ngũ cán bộ, nhân viên của mình có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, trình độ ngoại ngữ, am hiểu

\* Học viện Hành chính.

thị trường, tác phong công nghiệp và phẩm chất đạo đức. Tuy nhiên, sự phát triển bền vững của một doanh nghiệp phải có ở tất cả các vị trí công việc của doanh nghiệp, mà mỗi vị trí đó là những con người cụ thể, thông qua việc làm của mình, họ phải tự nhập tâm được mọi duyên nợ của mình đối với doanh nghiệp, có sự hiểu biết nhất định trong các mối quan hệ và phải thể hiện qua cách ứng xử đúng luật trong mọi thao tác của mình (giao tiếp nơi công sở, giao tiếp trong hoạt động văn bản, giao tiếp trong các tình huống của sự thay đổi...). Chính vì thế việc trang bị những kiến thức chung nhất trong giai đoạn hiện nay cho đội ngũ cán bộ tại những vị trí việc làm trong doanh nghiệp là bồi dưỡng kiến thức về hành chính doanh nghiệp (HCDN).

Học viện Hành chính đã có 12 năm nghiên cứu và phối hợp với các doanh nghiệp trong công tác liên kết mở các lớp bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước - HCDN theo các chương trình chuyên viên và chuyên viên chính với gần 100 lớp, chủ yếu là các tập đoàn kinh tế, các tổng công ty trong cả nước, có nhiều doanh nghiệp đã đưa chương trình bồi dưỡng này vào kế hoạch đào tạo hàng năm, điều đó càng khẳng định sự coi trọng tiêu chí về công tác nhân lực trong lĩnh vực này. Qua thu hoạch mỗi lớp, Học viện đã thu nhận những đóng góp từ phía đối tượng học tập để không ngừng cải tiến chương trình, phương pháp bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực HCDN, đáp ứng được với môi trường quản lý và kinh doanh trong thời kỳ hội nhập quốc tế, nhất là đứng vững trước những cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu và khu vực (như cơn bão tài chính vừa qua). Do đó, nâng cao năng lực HCDN là một nhu cầu học tập của doanh nghiệp hiện nay.

Mặc dù được xác định khá linh hoạt và có thể bao hàm những nội dung khác nhau nhằm tạo ra sự phù hợp với tình hình của thực tiễn ở từng giai đoạn chiến lược của

nguồn nhân lực doanh nghiệp, nhưng nếu nhìn về tổng thể thì các nội dung của năng lực hành chính vẫn cần đáp ứng được những yêu cầu sau đây.

Một là, HCDN phải phù hợp với hành chính công. Điều đó có nghĩa, quá trình cải cách, đổi mới nền hành chính hiện nay bao hàm cả HCDN, như vậy toàn bộ các quy định, quy chế, điều lệ, cơ chế vận hành của doanh nghiệp phải trên cơ sở pháp luật, trong đó *Luật Doanh nghiệp* giữ vai trò trọng tâm; đồng thời, cũng cần chất lọc để kế thừa những kinh nghiệm HCDN trong các chế định quốc tế phù hợp với điều kiện thực tiễn nước ta. Khi xem xét, rà soát lại chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp, phải đặt doanh nghiệp vào hoàn cảnh trong tương lai, từ đó xác lập bộ máy doanh nghiệp với những thiết kế phù hợp với định hướng về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong quá trình đổi mới HCDN cũng không loại trừ việc đổi mới chức năng của từng bộ phận, từng vị trí nhân sự trong doanh nghiệp.

Để hoạt động HCDN có hiệu quả cao, một mặt cần phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng đơn vị, từng chức vụ trong đơn vị đó; mặt khác, cần tạo ra mối liên kết chặt chẽ, hữu cơ giữa tất cả những chức vụ có liên quan đến HCDN.

Trong bộ máy hành chính, tùy thuộc vào tính chất và khối lượng công việc, có thể thiết kế theo mô hình phân công một chức vụ đảm nhận nhiều công việc cụ thể để tránh sự chồng chéo về bộ máy. Tuy nhiên, khi đó cần chú ý tới tính chất những công việc do một chức vụ đảm nhiệm, bảo đảm sự hợp lý của việc phân công. Những công việc do một chức vụ đảm nhiệm phải có cùng tính chất, tức là phải gắn gũi, cùng loại. Một chức vụ phải đảm nhiệm một công việc chính và một số việc khác có liên quan. Như vậy, vừa có thể tạo ra sự đa năng cho đội ngũ nhân viên hành chính, mỗi người có thể làm được nhiều việc khác

nhau nhưng chuyên sâu về một việc; vừa tạo điều kiện cần thiết để mỗi người đều có thể hoàn thành tốt công việc mà họ đảm nhiệm.

Có thể thiết kế bộ máy hành chính theo mô hình làm việc theo nhóm. Trong đó, những công việc cần nhiều người đảm nhiệm được giao cho một nhóm nhân viên. Trong nhóm nhân viên này, nhiều người có thể cùng thực hiện một số công việc tương tự nhau về tính chất, nhưng có sự phân công cụ thể trách nhiệm của từng người, có sự quán xuyến, chỉ đạo, điều hành chung. Kết quả công việc của tất cả các thành viên trong nhóm hợp thành kết quả hoạt động chung của cả nhóm. Cũng có thể sử dụng mô hình giao cho mỗi người trong nhóm đảm nhiệm một công việc cụ thể, công việc đó là một khâu, một mắt xích trong chuỗi quy trình công việc nhóm đó phải giải quyết. Với cách tổ chức này, công việc trong HCDN cũng được tiến hành tương tự như một quy trình sản xuất; trong đó, công việc của mỗi thành viên trong nhóm gắn kết chặt chẽ với nhau, kết quả thực hiện công việc của người này là tiền đề, điều kiện để người khác hoàn thành công việc được giao; hoạt động HCDN trở thành một chu trình khép kín, có liên kết, phối hợp chặt chẽ giữa mọi thành viên có liên quan. Nhờ đó, có thể tạo ra sự chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên hành chính, tính chuyên nghiệp của hoạt động HCDN.

Mỗi mô hình nói trên đều có những ưu thế nhất định và sẽ phát huy tối đa tác dụng khi được sử dụng hợp lý. Đối với những doanh nghiệp có quy mô lớn, công việc trong hoạt động HCDN rất lớn về khối lượng và đa dạng về tính chất, thì có thể cùng lúc sử dụng cả hai mô hình HCDN này, phù hợp với tính chất và khối lượng công việc của từng đơn vị có chức năng HCDN.

*Hai là, HCDN phải được chuẩn hóa.*

Điều này xuất phát từ vị trí của HCDN là một bộ phận quan trọng của quản lý

doanh nghiệp.

HCDN có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hỗ trợ cho các chức năng quản lý khác của doanh nghiệp, biểu hiện qua những hoạt động thường xuyên trong mối quan hệ trên - dưới, trong - ngoài doanh nghiệp, đặc biệt là các quan hệ về thủ tục hành chính (đôi khi cũng có cả quan hệ trong tài phán hành chính), vì vậy, những hoạt động của HCDN cần được chú trọng tới các nội dung như:

- Chuẩn hóa hệ thống văn bản hành chính. Do trong hầu hết các doanh nghiệp, đều có nhiều bộ phận của một tổ chức kinh tế, trong đó có các tổ chức chính trị - xã hội, như văn phòng đảng, đoàn, công đoàn, phụ nữ..., và mỗi tổ chức đó lại có những hoạt động khác nhau nên để tạo ra sự tiện lợi trong mối quan hệ giữa các tổ chức trong cùng doanh nghiệp thì việc chuẩn hóa hệ thống văn bản theo mẫu biểu chung đồng nghĩa với việc xác định HCDN là một bộ phận của hành chính nhà nước và cần phải tuân thủ và vận hành theo các nguyên tắc của hành chính nhà nước.

- Chuẩn hóa hoạt động giao tiếp của đơn vị có chức năng văn phòng trong doanh nghiệp. Do đơn vị này có vai trò là "cái nôi", là "nơi điều phối" các hoạt động của doanh nghiệp, nên hoạt động giao tiếp trong đơn vị này đã phản ánh một phần trình độ nhận thức của cán bộ, nhân viên và là thước đo về năng lực HCDN. Nếu hoạt động giao tiếp của đơn vị này được chuẩn hóa thì một mặt sẽ tạo ra "sức hấp dẫn" với các đối tác; mặt khác sẽ tạo sức mạnh về tình đoàn kết, thương yêu, gắn bó giữa các đồng nghiệp trong doanh nghiệp.

- Chuẩn hóa các quy tắc, quy trình tổ chức hội thảo, hội nghị, đàm phán kinh doanh trong doanh nghiệp. Trong quá trình xác lập các quy tắc, quy trình, cần hướng tới việc tránh lãng phí nhằm tiết kiệm về vật chất, nhân lực và thời gian, đồng thời cũng cần đề cao những cơ hội để nắm bắt

đầu mối trong kinh doanh, phương thức sản xuất, cải tiến mẫu mã hàng hóa... thì mới phát huy được vai trò của hệ thống các quy tắc, quy trình đó.

- Chuẩn hóa việc nắm bắt và xử lý thông tin về thị trường. Đây là yếu tố quan trọng, xuyên suốt mọi hoạt động của doanh nghiệp. Toàn bộ quy trình đổi mới trong quản lý doanh nghiệp, thành công hay thất bại, bền vững, ổn định hay có nguy cơ bị triệt tiêu đều lệ thuộc vào chất lượng hoạt động của doanh nghiệp trong việc nắm bắt và xử lý thông tin về thị trường. Trong các doanh nghiệp phát triển hiện nay, hoạt động này chiếm vị trí quan trọng và luôn được người đứng đầu doanh nghiệp chỉ đạo trực tiếp.

*Ba là*, HCDN phải tạo cách thể hiện văn hoá doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp cần được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, như logo doanh nghiệp, nhãn, mác sản phẩm đặc trưng của doanh nghiệp; thương hiệu doanh nghiệp; biển tên doanh nghiệp. (Theo quy định biển tên của cơ quan nhà nước nền đỏ chữ vàng bên tay trái cổng của công sở - từ độ cao 1,8m; biển tên của doanh nghiệp nền xanh chữ vàng bên phải cổng). Ngoài ra, còn phải tính đến cách thể hiện nét đặc trưng của doanh nghiệp trong quảng cáo, thư chào hàng, hội chợ triển lãm...

Mỗi một doanh nghiệp phải xây dựng được một khẩu hiệu riêng cho doanh nghiệp mình, mà toàn thể đội ngũ cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp phải coi đây là niềm tự hào, là tinh hoa mà mình luôn coi trọng đồng thời phải có nghĩa vụ bảo vệ, xây dựng nó. Nó được xem là biểu tượng của doanh nghiệp mà thông qua HCDN tạo dựng nên, khẩu hiệu đó vừa là minh chứng cho sự nghiệp đổi mới của doanh nghiệp vừa thể hiện sự khát vọng của toàn thể cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp.

*Bốn là*, HCDN phải tạo ra cơ chế thu hút nguồn nhân lực có trình độ, tay nghề cao.

Hàng năm, nước ta luôn có một bộ phận nguồn nhân lực không nhỏ đã từng làm việc ở các doanh nghiệp của các nước có nền công nghiệp tiên tiến trở về (thông qua các hoạt động xuất khẩu lao động, tu nghiệp sinh, việc làm theo cơ chế của hệ thống "Thẻ ưu đãi"). Sử dụng nguồn nhân lực này, không chỉ có ý nghĩa về chất lượng của trí tuệ và sức lao động trong huyết mạch của doanh nghiệp mà thông qua đó có thể tạo ra mối bang giao, đối tác kinh doanh mới cho doanh nghiệp.

HCDN, một mặt có vai trò quan trọng trong việc nắm bắt thông tin về nguồn nhân lực và biến động của nguồn nhân lực trong nước, trong khu vực và trên thế giới; mặt khác, có vai trò trong việc tạo ra "lực hấp dẫn" đối với người lao động ngoài doanh nghiệp đến với doanh nghiệp. Do đó, nếu hoạt động HCDN có chất lượng cao thì vừa có tác dụng giúp những người có trách nhiệm trong doanh nghiệp đổi mới tư duy về việc thu hút và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp; vừa tạo ra cơ chế hữu hiệu để thu hút những người lao động có tay nghề cao, có trình độ ngoại ngữ, tác phong công nghiệp vào làm việc tại doanh nghiệp. Nhờ đó, góp phần tích cực vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nói chung, hoạt động HCDN nói riêng.

*Năm là*, HCDN phải phù hợp với xu hướng chung của các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, hoạt động kinh tế đối ngoại hiện nay không còn tập trung đầu mối như trước đây mà diễn ra thường xuyên, đa dạng với nhiều đối tác ở khu vực và trên thế giới. Do đó, để có thể giải quyết tốt các mối quan hệ đa chiều đó, hoạt động HCDN cần được

(Xem tiếp trang 74).

thời điểm đó thì thời hiệu khởi kiện đã hết.

*Thứ hai*, việc Tòa án buộc bà S trả lại hộ Đổ ngôi nhà cổ nằm gian và toàn bộ phần đất mà bà S đã được UBND huyện B cấp GCNQSDĐ, đồng thời kiến nghị UBND huyện B thu hồi GCNQSDĐ đã cấp cho bà S, là trái pháp luật.

Căn cứ vào những lập luận trên, bà Th là chủ sở hữu hợp pháp của nhà, đất tranh chấp. Quyền sở hữu của bà Th đã phát sinh khi Nhà nước trả lại phần nhà, đất cho bà vào năm 1957. Sau khi nhận lại nhà, bà Th và các con đã trở về đó sinh sống cho tới nay. Trong quá trình sinh sống, mẹ con bà Th đã hai lần sửa chữa nhà (vào năm 1965 và 1972) và thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với Nhà nước như nộp các loại thuế, kê khai đăng kí về nhà, đất; quyền sử dụng đất của

bà Th cũng được ghi nhận trong bản đồ địa chính năm 1978. Như vậy, việc bà Th phân chia đất cho các con là bà S và L là hoàn toàn hợp pháp và UBND huyện B cấp GCNQSDĐ cho bà S là đúng pháp luật.

Tại Điều 7 BLTTDS có quy định: “Cá nhân, cơ quan, tổ chức trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình có trách nhiệm cung cấp đầy đủ cho đương sự, tòa án những chứng cứ trong vụ án mà cá nhân, cơ quan, tổ chức đó đang lưu giữ, quản lý khi có yêu cầu của đương sự, tòa án...” Vì vậy, UBND huyện B có trách nhiệm cung cấp những tài liệu có liên quan tới việc UBND cấp GCNQSDĐ cho bà S, góp phần bảo vệ pháp chế XHCN, bảo vệ uy tín của Nhà nước và các quyền, lợi ích hợp pháp của công dân□

\* \* \* \* \*

## NÂNG CAO NĂNG LỰC HÀNH CHÍNH...

*(Tiếp theo trang 50)*

tiến hành theo nguyên tắc “biết mình, biết người”. Để có thể đạt được điều đó trong hoạt động HCDN, trước hết cần tìm hiểu những tập quán, những điều kiêng kị hay sở thích của đối tác để “dễ bề cử xử”. Đây cũng chính là thành công ban đầu mà doanh nghiệp không thể coi nhẹ, vì nhờ đó, có thể tạo ra thiện cảm và tránh được “sự khó xử” trong quan hệ với đối tác, từ đó giúp doanh nghiệp có thể phát triển các quan hệ, giao kết các hợp đồng thương mại.

Ví dụ, với đối tác Triều Tiên cần kiêng số 4 (không xếp khách sạn tầng 4, không sử dụng phòng có con số 4, trong yến tiệc không xếp bàn thứ 4, không uống chén 4...); với đối tác Thụy Sĩ không được tặng hoa hồng đỏ; với đối tác Hà Lan kị quà tặng biếu là đồ thực phẩm; hàng hoá, sản phẩm nhập vào Li-bi không được sử dụng hình ảnh con lợn hoặc hình tượng người phụ nữ; hàng hoá nhập vào Hy Lạp thì trên

nhãn, mác phải có chữ Hy Lạp; giao tiếp với khách Bỉ và U-ru-goay thì tránh mặc đồ xanh lam, xanh; với khách Ấn Độ thì lắc đầu là đồng ý nhưng gật đầu là không chấp nhận...

HCDN đang được coi trọng trong các doanh nghiệp, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp đã trở thành tiêu chí hàng đầu trong hoạt động điều hành doanh nghiệp. Khi nói về đào tạo trong doanh nghiệp hiện nay, Phó Thủ tướng Nguyễn Thiện Nhân đã kết luận: “Một nước nghèo thì bên cạnh sử dụng nguồn lực ngân sách, việc rất quan trọng là sử dụng nguồn lực doanh nghiệp”<sup>1</sup>, điều này càng có ý nghĩa hơn khi cộng đồng các doanh nghiệp Việt Nam đang cùng tham gia nối vòng tay lớn trong sự nghiệp đổi mới của đất nước□

1. Thời sự.com, ngày 30-9-2007: “Nước nghèo phải biết sử dụng nguồn nhân lực doanh nghiệp cho giáo dục”.