

NHÂN LỰC TRONG CÁC LOẠI HÌNH TỔ CHỨC MÔ HÌNH QUẢN LÝ VÀ PHÂN TÍCH KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Phạm Thành Nghị*

1. Đặt vấn đề

Trong một thời gian dài hệ thống kinh tế xã hội nước ta vận hành theo cơ chế hành chính tập trung. Các doanh nghiệp, cơ quan sự nghiệp hoạt động theo mệnh lệnh không khác gì các cơ quan hành chính nhà nước (HCNN). Cơ chế này phù hợp với điều kiện chiến tranh cần tập trung cao độ nguồn lực. Trong thời kỳ hoà bình, cơ chế quản lý này không còn phù hợp nữa. Chính sách đổi mới của Đảng và Nhà nước thực thi từ năm 1986, về thực chất, là chuyển đổi cơ chế quản lý hành chính tập trung sang tăng cường phân cấp, thu hút sự tham gia, huy động nguồn lực đa dạng cho phát triển. Nhu cầu đổi mới đặt ra cho cả ba loại hình cơ quan (HCNN, sự nghiệp và doanh nghiệp), nhưng sự đổi mới trong quản lý ba loại hình cơ quan này không giống nhau. Các cơ quan kinh doanh được giải phóng khỏi cơ chế tập trung, chỉ còn chịu sự chi phối của các chính sách chung của Nhà nước. Các cơ quan sự nghiệp cũng được tự chủ nhiều hơn, loại hình ngoài công lập ra đời làm phong phú thêm các dịch vụ cung cấp. Sự thay đổi đó đặt ra những yêu cầu mới đối với quản lý nhân lực. Theo lẽ tự nhiên, tự chủ trong quản lý nhân lực là một thành tố trong quyền tự chủ nói chung. Tuy nhiên, sự đổi mới trong lĩnh vực này hãy còn diễn ra chậm chạp, kim hãm sự phát triển của các cơ quan sự nghiệp và các doanh nghiệp nhà nước.

Quản lý nhân lực thay đổi phụ thuộc vào các loại hình tổ chức và chịu tác động của các điều kiện kinh tế - xã hội cụ thể. Quản lý nhân lực trong các tổ chức HCNN không giống với các cơ quan sự nghiệp và khác rất xa với quản lý nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất -

kinh doanh. Khi xem xét các điều kiện cụ thể, cũng cần thấy rằng việc quản lý nhân lực ngay trong các tổ chức kinh doanh cũng không giống nhau trong những điều kiện kinh tế, xã hội khác nhau, đặc biệt trong điều kiện môi trường kinh doanh hiện nay, nguồn lực con người với tri thức và tính năng động có ý nghĩa quyết định đến tăng trưởng và phát triển. Trong bài viết này chúng tôi đề cập đến các mô hình quản lý nhân lực trong ba loại hình tổ chức: HCNN, sự nghiệp và sản xuất kinh doanh và đề xuất những thay đổi cần thiết trong quản lý nguồn nhân lực ở các loại hình tổ chức này. Bài viết sử dụng số liệu điều tra của Đề tài khoa học công nghệ cấp Nhà nước KX-05-11 để minh họa.

2. Mô hình quản lý nhân lực

Về bản chất quản lý nhân lực trong các khu vực khác nhau (HCNN, sự nghiệp và sản xuất kinh doanh) phải tuân theo những cơ chế khác nhau. Weber coi bộ máy hành chính như "một loại hình tổ chức nhấn mạnh tính chính xác, tốc độ, tính rõ ràng, độ tin cậy và hiệu quả đạt được thông qua việc xác lập các nhiệm vụ, giám sát theo thứ bậc, quy tắc và quy chế chi tiết" (Morgan, 1986: 24-25). Trong mô hình này, cấp dưới chấp hành tuyệt đối và vô điều kiện mệnh lệnh cấp trên. Quản lý nhân sự theo mô hình hành chính có những đặc điểm chính sau: (1) các quy định được thể chế hoá theo pháp luật của Nhà nước; (2) các cơ quan quản lý nhân sự được bố trí theo trật tự thứ bậc; (3) các kênh trao đổi thông tin được chính thức hoá; (4) có sự thể hiện quyền lực của một số công chức đối với các công chức khác, và (5) có các chính sách và quy chế chính thức điều tiết các quan hệ trong tổ chức.

Mô hình thứ hai thường thấy ở các tổ chức

* PGS.TS., Viện Nghiên cứu Con người

sự nghiệp được gọi là *mô hình đồng nghiệp* (collegial model). Theo mô hình này, tổ chức được kiểm soát bởi các nhóm đồng nghiệp lấy chuyên môn và nghề nghiệp làm tiêu chí điều chỉnh chính. Đặc biệt, các mối quan hệ trong tổ chức được điều tiết chủ yếu bởi các nhà chuyên môn. Các nhà quản lý được bầu hay bổ nhiệm trên cơ sở uy tín chuyên môn. Clark (1983:112) khi nói về quan hệ con người trong môi trường đại học viết: “quy tắc đồng nghiệp thường được dùng làm cơ chế duy nhất để phối hợp ở cấp khoa và cấp trường đại học. Yếu tố trung tâm quyết định sức mạnh là việc bầu chủ nhiệm khoa, chủ nhiệm bộ môn trong số các đồng nghiệp thay vì việc bổ nhiệm từ trên xuống bởi các quan chức. Mô hình này có ba đặc điểm chính; *một là*, việc điều hành chủ yếu dựa vào kế hoạch chuyên môn, lối cuốn sự tham gia của các thành viên tổ chức, trong đó sự tham gia của các quan chức hành chính là rất hạn chế; *hai là*, tính chất nghề nghiệp và trình độ chuyên môn được đánh giá cao; *ba là*, trong các tổ chức chuyên môn, công việc chủ yếu liên quan đến các nhà chuyên môn chứ không phải các nhà hành chính. Mô hình đồng nghiệp nhấn mạnh sự tự do nghề nghiệp, nhu cầu đồng thuận, tư vấn dân chủ và coi trọng yếu tố con người.

Mô hình thứ ba được gọi là *mô hình mở* (open system). Mô hình này nhấn mạnh tầm quan trọng của môi trường, sự liên quan giữa các bộ phận trong hệ thống và sự thích ứng của từng bộ phận trong hệ thống với các bộ phận khác cũng như sự thích ứng của hệ thống với các hệ thống khác. Trong hệ thống sản xuất kinh doanh, mối quan hệ cung - cầu được coi là quan trọng nhất khi thích ứng với môi trường bên ngoài. Thomas Peters và Robert Waterman (1982) trong cuốn “In Search of Excellence” đã đưa ra những đặc điểm sau của công ty Mỹ trong môi trường mở: đổi mới, định hướng thị trường, hoạt động trong môi trường năng động. Mô hình mở không chịu sự ràng buộc bởi các quy tắc, quy định cứng nhắc nào, mà hệ thống hay tổ chức cần phải thích nghi với các yêu cầu và đòi hỏi của môi trường bên ngoài trong những điều kiện cụ thể.

Ba mô hình vừa nêu trên đây đại diện cho những cơ chế bản chất của ba loại hình tổ chức. Tuy nhiên, trong một tổ chức cụ thể, chúng ta có thể thấy sự tác động đồng thời của hai hay cả ba loại mô hình này ở các mức độ khác nhau. Ví dụ, trong một cơ quan nghiên cứu khoa học, bên cạnh mô hình đồng nghiệp - cơ chế hoạt động cốt lõi của cộng đồng các nhà khoa học, mô hình hành chính cũng có tác động nhất định trong việc duy trì các quan hệ hành chính trong tổ chức; mô hình mở phát huy tác dụng khá mạnh trong duy trì các quan hệ phục vụ người sử dụng sản phẩm nghiên cứu, huy động tài trợ nghiên cứu cũng như thu hút cộng tác viên cho các hoạt động nghiên cứu khoa học. Một cơ quan sản xuất - kinh doanh, bên cạnh mô hình mở, mô hình hành chính vận hành để duy trì các quan hệ hành chính và mô hình đồng nghiệp được vận hành để duy trì các hoạt động nghiên cứu và marketing. Ngay cả trong các cơ quan HCNN trong thời đại toàn cầu hoá, hội nhập quốc tế và phát triển kinh tế tri thức các yếu tố thị trường cũng đã được đưa vào để phục vụ xã hội một cách hiệu quả hơn, mặc dù các quy tắc hành chính vẫn đóng vai trò chủ đạo trong điều tiết các mối quan hệ trong loại hình cơ quan này.

Ngày nay tổ chức nói chung đang chuyển dịch xa dần mô hình truyền thống có cấu trúc thứ bậc và theo quy tắc kiểm soát chặt chẽ tới những mô hình tổ chức có cấu trúc mềm dẻo, tương tác mạng và trên cơ sở các đơn vị nhóm. (Daft & Lewin, 1993; Miles & Creed, 1995). Cấu trúc trong các tổ chức này nhấn mạnh các mối quan hệ và tính năng động xã hội và xem xét nguồn lực con người là yếu tố quyết định chứ không chỉ đơn thuần là một thành tố của bộ máy tổ chức. Theo thông lệ, quá trình kiện toàn nhân sự được thực hiện trên cơ sở xác định các vai trò của các thành viên tổ chức và xác định ai sẽ là người thực thi các vai trò đó. Tổ chức được xem xét một cách xơ cứng, máy móc, người làm việc được huấn luyện để tập trung vào các trách nhiệm cụ thể được giao hơn là toàn bộ quá trình mà thông qua đó sản phẩm mong muốn sẽ đạt được. Theo cách tiếp cận truyền thống, rất ít chỗ dành cho sự mềm dẻo và dao động khỏi các chuẩn lập đi lập lại.

Do đó, quản lý trong tổ chức được xem như các vấn đề kỹ thuật có thể giải quyết thông qua việc áp dụng các nguyên tắc duy lý (Barley & Kunda, 1992). Và quá trình bố trí nhân sự bao gồm hai giai đoạn: (a) xác định các tiêu chí thực hiện (trên cơ sở phân tích công việc) và (b) lựa chọn con người thực hiện công việc đó với xác suất cao nhất để bố trí. Cách làm này vẫn còn phổ dụng và vẫn đang tỏ ra có hiệu quả trong các tổ chức hoạt động ở các lĩnh vực truyền thống, đặc biệt trong các tổ chức hành chính.

Các tổ chức hoạt động trong các lĩnh vực hiện đại đang đòi hỏi sự thay đổi. Sự đòi hỏi này được đặt ra do hai nguyên nhân: thứ nhất, nhiều tổ chức hiện đại đang rất khó xác định như là một thực thể trọn vẹn, có chức năng rõ ràng; hai là các tổ chức ngày càng được mô tả là đa diện, đa chức năng. Hơn nữa quá trình phân tích công việc rất phức tạp, mất thời gian mà nhiều khi không xác định được chính xác chức năng và trách nhiệm của người lao động trong điều kiện cụ thể. Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và tác động nhiều mặt của toàn cầu hoá đang dẫn đến sự thay đổi nhanh chóng của yêu cầu công việc. Ngày càng xuất hiện nhiều tổ chức hoạt động trên cơ sở nhóm (team-based work). Như vậy là nhóm chứ không phải là cấu trúc quản lý tập trung đưa ra quyết định về việc tiến hành công việc thế nào. Trong nhiều trường hợp, chính các nhóm quyết định một cách dân chủ cả việc ai sẽ được đưa vào nhóm và nhiệm vụ cụ thể được giao cho các thành viên trong nhóm (Wellins, Byham, & Wilson, 1991). Nhiều tổ chức có thể không lấy cấu trúc nhóm làm trung tâm, tuy nhiên chúng cũng đang dời chuyển dần khỏi cơ chế kiểm tra đơn tuyến. Thậm chí những tổ chức có cấu trúc chính thức khá chặt chẽ vẫn có những cấu trúc phi chính thức đi đồng hành đưa ra quyết định đa tuyến và điều đó quyết định mối quan hệ công việc trong tổ chức (Barley, 1990; Dow, 1988; Myer & Rowan 1977). Bố trí nhân sự, vì vậy, là kết quả của việc tự tổ chức hơn là việc thực thi một kế hoạch chính thống. Nhìn chung, việc xác định cái gì cần làm và ai làm việc đó được mọi người quyết định khi họ đánh giá

mình và đánh giá người khác và đi đến thống nhất để làm theo một kiểu được chấp nhận từ trước (Weick, 1979). Như vậy, các mối quan hệ đang xuất hiện có ý nghĩa quan trọng trong quản lý con người ở một tổ chức. Từ những phân tích trên đây, Stewart và Carson (1997) đã đưa ra một số định đề về tổ chức yếu tố con người trong cơ quan hiện đại:

(1) Người lao động được tổ chức xung quanh các mối quan hệ tham gia sẽ thực hiện nhiệm vụ đa dạng hơn so với việc họ được tổ chức theo các nguyên tắc thứ bậc đã được ghi trong bản mô tả công việc;

(2) So sánh với các tổ chức thứ bậc, các doanh nghiệp được tổ chức xung quanh mối quan hệ đang xuất hiện có các chiến lược cạnh tranh dựa trên thế mạnh của người lao động;

(3) Tổ chức xung quanh các mối quan hệ đang xuất hiện đòi hỏi người lao động có năng lực chung cao hơn so với người lao động được tổ chức xung quanh cấu trúc thứ bậc;

(4) Tổ chức xung quanh các mối quan hệ đang xuất hiện đòi hỏi ý thức người lao động cao hơn so với khi tổ chức họ xung quanh cấu trúc thứ bậc;

(5) Trong điều kiện tổ chức xung quanh các mối quan hệ đang xuất hiện, những người tham gia vào quá trình quyết định sẽ ủng hộ người được thuê việc nhiều hơn;

(6) Trong điều kiện tổ chức xung quanh các mối quan hệ xuất hiện, sự phù hợp giữa những người lao động được thiết lập trên cơ sở tương tác giữa các đôi hơn là những sự giống nhau về đặc trưng cá nhân;

(7) Trong điều kiện tổ chức xung quanh các mối quan hệ xuất hiện, các nội dung phi cấu trúc trong phỏng vấn thuê việc là các chỉ báo hữu dụng về khả năng và nguyện vọng tham gia vào thực hiện các hợp đồng công việc của tổ chức;

(8) Trong điều kiện tổ chức xung quanh các mối quan hệ đang xuất hiện, vai trò của các thành viên hiện có sẽ thay đổi khi các thành viên khác tham gia vào hay rời bỏ mạng cam kết.

Như vậy, khi xem xét sự thay đổi của các mô hình quản lý nhân sự trong mọi tổ chức, sự dịch chuyển xa dần cơ chế hành chính là

xu thế chung. Kết quả điều tra của đề tài KX-05-11 trên địa bàn một số tỉnh được lựa chọn cho thấy sự khác biệt trong cách quản lý nhân sự của ba loại hình tổ chức (hành chính nhà nước, sự nghiệp và doanh nghiệp) ở Việt Nam trong quá trình chuyển dịch sang cơ chế thị trường và một số bất cập trong quá trình chuyển dịch này.

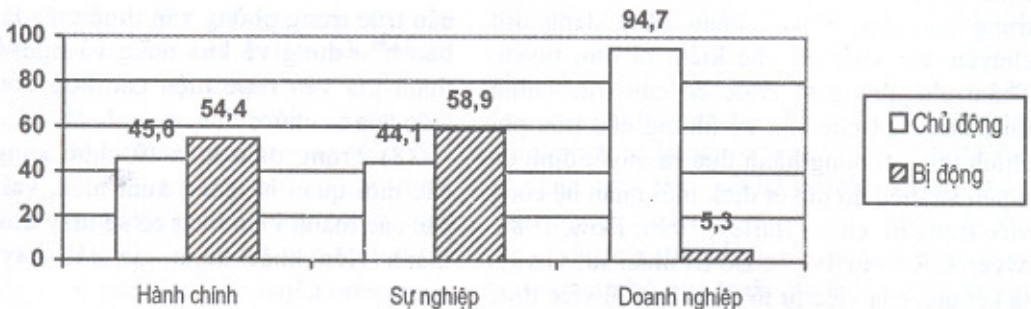
3. Phân tích kết quả điều tra

Những số liệu trình bày trong phần này được thu thập trong cuộc điều tra tiến hành trên đối tượng cán bộ quản lý của 3 loại hình tổ chức (HCNN, sự nghiệp và sản xuất kinh doanh). Các tổ chức sự nghiệp được lựa chọn điều tra là các cơ quan nghiên cứu khoa học, các cơ sở giáo dục, đào tạo và các cơ quan y tế. 634 cán bộ từ phó phòng trở lên được chọn ngẫu nhiên theo danh sách do các cơ quan quản lý cung cấp tại 5 tỉnh Bắc Ninh, Hà Nội, Thanh Hoá, Đà Nẵng và Đồng Nai. Các nội dung điều tra liên quan đến quá trình quản lý nhân lực từ việc lập kế hoạch, tuyển chọn, bố trí sử dụng, hội nhập, đánh giá người lao động đến trả lương, thăng thưởng. Kết quả điều tra cho thấy sự khác biệt khá rõ nét trong mô hình quản lý giữa các loại hình tổ chức và những bất hợp lý tồn tại ở một số khâu của quá trình này khi chuyển đổi sang cơ chế thị trường. Việc phân tích kết quả điều tra dựa trên các chỉ báo về mức độ tập trung – phi tập trung trong quản lý, mức độ tham gia của cấp dưới vào việc ra quyết định, mức độ cởi mở và nhạy bén với những biến động của môi trường bên ngoài.

Quá trình quản lý nhân lực bắt đầu từ việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực. Ý kiến của phần lớn cán bộ quản lý của cả ba loại hình tổ chức cho rằng chiến lược nguồn nhân lực phải dựa vào chiến lược phát triển chung của tổ chức, trong đó nhóm cán bộ cơ quan sự nghiệp có tỷ lệ trả lời khẳng định lớn nhất (76,7% số người trả lời), tiếp đến là cán bộ các cơ quan HCNN (72,2%) và sau cùng là cán bộ các doanh nghiệp (56,1%). Một tỷ lệ đáng kể cán bộ quản lý doanh nghiệp (37,7% số người trả lời) cho rằng chiến lược nguồn nhân lực được xây dựng trên cơ sở sự biến động của tình hình, tỷ lệ này ở nhóm cán bộ HCNN và cán bộ các cơ quan sự nghiệp rất thấp, tương ứng là 12% và 9,7% số người trả lời. Điều này, ở mức độ nào đó, cho thấy tính ổn định tương đối của quản lý nguồn nhân lực trong các cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp và tính linh động của quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp, thể hiện trong xây dựng chiến lược nhân lực.

Theo ý kiến người trả lời, quyền chủ động của người quản lý trong các loại hình cơ quan này rất khác nhau. Các doanh nghiệp gần như được tự chủ hoàn toàn trong tổ chức hoạt động (94,7% người trả lời). Các cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp có mức độ tự chủ gần như nhau, tương ứng là 45,6% và 44,1% (Biểu đồ 1). Điều này cho thấy sự phân cấp trong quản lý nguồn nhân lực cho các cơ quan sự nghiệp diễn ra chậm chạp chưa phản ánh đúng logic thông thường trong quản lý của các cơ quan này (theo mô hình đồng nghiệp đã phân tích ở trên).

Biểu đồ 1: Quyền tự chủ của lãnh đạo



Khi được hỏi về nguyên nhân thay đổi cơ cấu tổ chức trong tương lai, những cán bộ

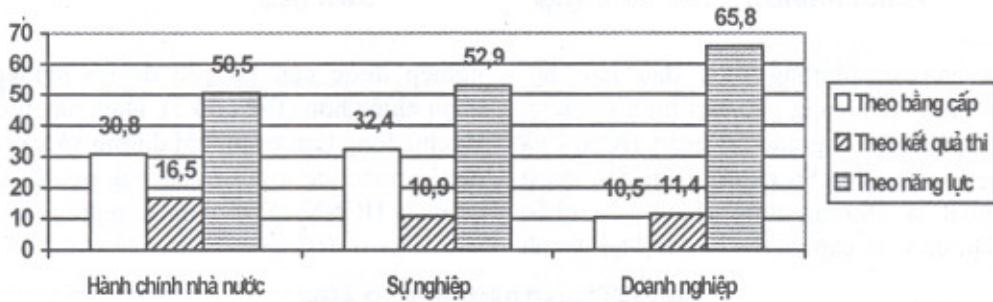
quản lý HCNN cho rằng họ làm theo yêu cầu của cấp trên như là nguyên nhân chính yếu

nhất để tổ chức lại cơ quan (41,5% người trả lời), tỷ lệ này ở cán bộ các cơ quan sự nghiệp chỉ là 12% số người trả lời, trong khi đó cán bộ quản lý các doanh nghiệp cho rằng nhu cầu này là do yêu cầu của xã hội và thị trường đặt ra (65% số người trả lời).

Khi được nói về tiêu chí tuyển chọn, bố trí

và sử dụng người lao động, cán bộ quản lý các loại hình tổ chức, đặc biệt nhóm các nhà quản lý doanh nghiệp, nhấn mạnh tiêu chí năng lực; bằng cấp không được các nhà doanh nghiệp đánh giá cao, trong khi đó cán bộ quản lý các cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp đặt bằng cấp ở vị trí đáng kể (Biểu đồ 2).

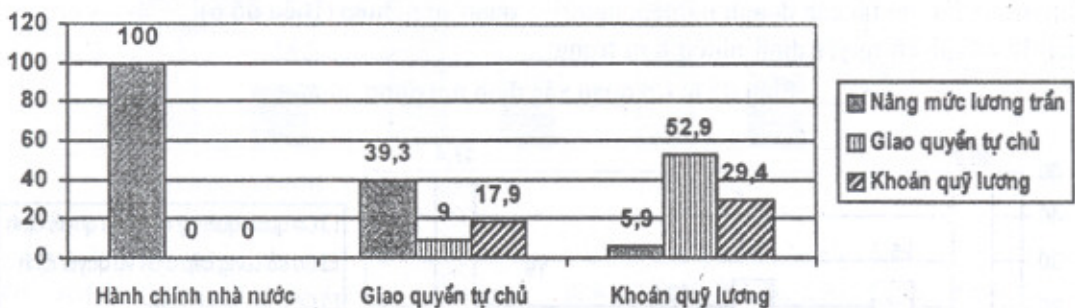
Biểu đồ 2: Tiêu chí bố trí công việc



Khi trao đổi về chế độ lương, theo ba phương án đặt ra: “nâng mức lương trần”, “giao quyền tự chủ cho cơ quan quyết định” và “khoán quỹ lương cho cơ quan, doanh nghiệp”, cán bộ quản lý các cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp ủng hộ nâng mức lương trần, trong khi đó “giao quyền tự chủ cho các cơ quan, doanh nghiệp” được cán bộ quản lý các doanh nghiệp lựa chọn

nhất với tỷ lệ 52%. Mặc dù chỉ có 39,3% người trả lời chọn “nâng mức lương trần”, cán bộ quản lý các cơ quan sự nghiệp cho thấy họ vẫn chưa sẵn sàng đón nhận trách nhiệm lo lương cho cán bộ; chỉ có 9% số người trả lời đồng ý với việc giao quyền tự chủ và 17,9% đồng ý với việc khoán quỹ lương cho cơ quan (Biểu đồ 3).

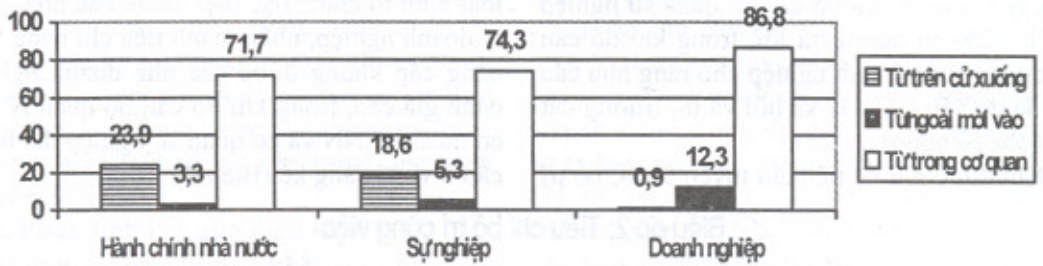
Biểu đồ 3: Phương pháp trả lương



Các loại tổ chức có các nguồn cán bộ đề bạt tương đối khác nhau. Cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp có tỷ lệ đáng kể cán bộ được cử từ trên xuống, trong khi ở các doanh nghiệp có một tỷ lệ cán bộ được doanh nghiệp mời từ bên ngoài vào, tuy nhiên cán bộ được

đề bạt trong cơ quan chiếm tỷ lệ cao nhất (Biểu đồ 4). Điều này có thể lý giải rằng, trong khi các doanh nghiệp đã có khá nhiều quyền tự chủ trong đề bạt cán bộ, cơ quan sự nghiệp còn chịu phụ thuộc vào các cơ quan quản lý cấp trên.

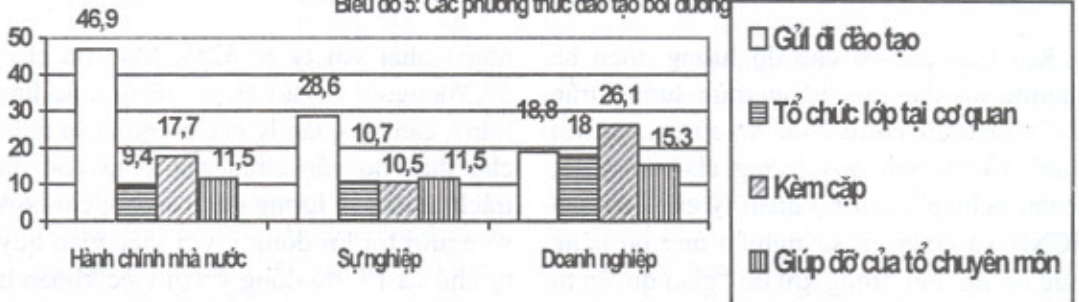
Biểu đồ 4: Nguồn cán bộ để bạt



Khi bàn về phương thức đào tạo, bồi dưỡng nhân viên trong các loại hình tổ chức, cán bộ quản lý trong các cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp cho rằng gửi đi đào tạo ở bên ngoài là phương thức chính yếu nhất, trong khi đó kèm cặp và tổ chức lớp tại doanh

nh nghiệp được cán bộ các doanh nghiệp lựa chọn nhiều hơn (Biểu đồ 5). Điều này thể hiện sự chủ động hơn trong bồi dưỡng và xây dựng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp so với cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp.

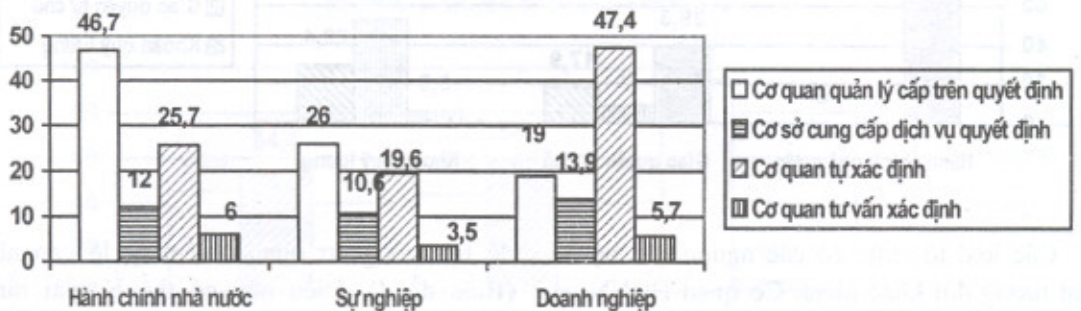
Biểu đồ 5: Các phương thức đào tạo bồi dưỡng



Nội dung, chương trình cho phần lớn các khoá bồi dưỡng của các cơ quan HCNN và các cơ quan sự nghiệp được cấp trên quyết định, trong khi đó tại các doanh nghiệp, người quản lý có quyền quyết định nhiều hơn trong

xác định nội dung chương trình; theo ý kiến 47,4% số cán bộ quản lý doanh nghiệp so với 25,7% cán bộ HCNN và 19,6% cán bộ cơ quan sự nghiệp (Biểu đồ 6).

Biểu đồ 6: Cơ quan xác định nội dung chương trình



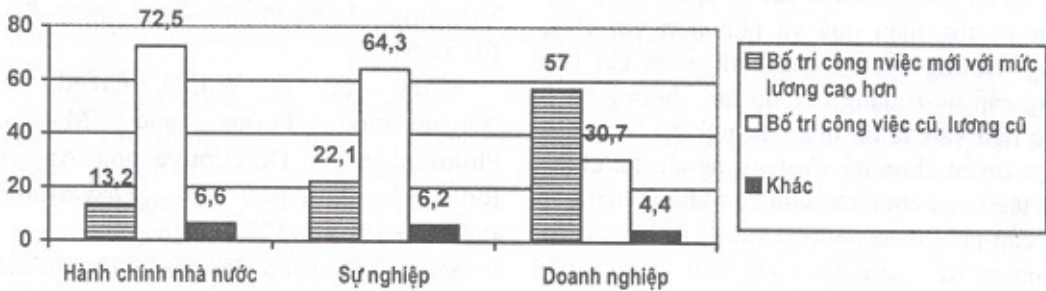
Điều đặc biệt có thể thấy trong phương án sử dụng cán bộ đã được đào tạo, bồi dưỡng ở ba loại hình tổ chức này. Trong các

doanh nghiệp, đại bộ phận người lao động sau khi tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng được bố trí công việc mới với mức

lương cao hơn (57% ý kiến người trả lời), trong khi đó tại các cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp, đại bộ phận cán bộ sau khi được đào tạo về vẫn chỉ được bố trí công việc cũ với mức lương cũ (72,2% ý kiến trả lời của cán bộ HCNN và 64,3% ý kiến trả

lời của cán bộ cơ quan sự nghiệp). Điều này cho thấy sự thiết thực và hiệu quả cao của việc đào tạo bồi dưỡng và chế độ đãi ngộ hấp dẫn đối với người lao động khi tham gia bồi dưỡng nâng cao trình độ trong các doanh nghiệp (Biểu đồ 7).

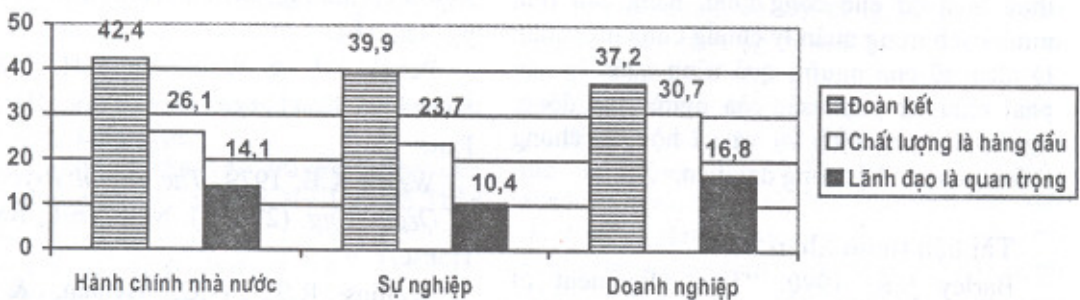
Biểu đồ 7: Sử dụng cán bộ sau khi bồi dưỡng



Khi được đề nghị nêu đặc trưng nổi trội nhất của cơ quan, “đoàn kết” được cán bộ trong mọi loại hình tổ chức nhắc đến khá thường xuyên (42,4% cán bộ HCNN, 39,9% cán bộ cơ quan sự nghiệp và 37,2% cán bộ doanh nghiệp). Trong khi đó “chất lượng” và

“vai trò của lãnh đạo” được cán bộ các doanh nghiệp đánh giá cao hơn cán bộ HCNN và cơ quan sự nghiệp với tỷ lệ tương ứng 30,7% so với 26,1% ở cán bộ HCNN và 23,7% ở cán bộ sự nghiệp (Biểu đồ 8).

Biểu đồ 8: Thuộc tính đặc trưng của cơ quan



Tóm lại, theo các chỉ báo đã xem xét ở trên, doanh nghiệp là loại hình tổ chức có phương thức quản lý phi tập trung và mềm dẻo hơn cả, phù hợp với mô hình mới. Quản lý theo phương thức này giúp tổ chức thích nghi với những thay đổi nhanh chóng của môi trường bên ngoài. Quản lý nhân lực trong các cơ quan HCNN và cơ quan sự nghiệp ở nước ta còn chịu sự tác động mạnh của mô hình hành chính theo cấu trúc thứ bậc. Mặc dù

Chính phủ đã ban hành Nghị định 10 (Chính phủ CHXHCNVN, 2002), giao quyền tự chủ tài chính cho các cơ quan sự nghiệp, hoạt động của các cơ quan này vẫn còn tuân theo mô hình hành chính. Điều này không phù hợp với bản chất của hoạt động chuyên môn ở các cơ quan sự nghiệp, nơi mà trình độ chuyên môn và tinh thần đồng nghiệp được coi trọng chứ không phải các quy tắc hành chính. Để nâng cao hiệu quả của các cơ quan sự nghiệp,

Nhà nước, một mặt, cần thay đổi những quy định hành chính đối với các cơ quan sự nghiệp trong quản lý nguồn nhân lực, mặt khác, cần khuyến khích các cơ quan này chuyển nhanh sang chế độ tự chủ, cung cấp dịch vụ cho khách hàng theo cơ chế thị trường nơi mà sự bao cấp của Nhà nước không thể với tới, những nơi phải duy trì sự hỗ trợ của nhà nước, cần có cơ chế lựa chọn các cơ quan cung cấp dịch vụ tốt, hiệu quả và phù hợp với chức năng. Những hỗ trợ của Nhà nước chỉ nên cung cấp dưới dạng các dự án, chương trình mục tiêu và các cơ quan sự nghiệp cũng cần được tuyển chọn để sử dụng nguồn tài chính này theo tiêu chí nhất định chứ không nên tiếp tục cấp phát theo phương thức cũ. Việc quản lý nhân lực, theo đó, cũng nên chuyển đổi sang chế độ hợp đồng giữa các cơ quan sự nghiệp với các nhà chuyên môn thực thi các công việc nhất định. Việc chuyển hướng sang mô hình đồng nghiệp và mô hình mở sẽ giúp các cơ quan sự nghiệp nhanh chóng thoát khỏi tình trạng khó khăn hiện nay. Tất nhiên, để đảm bảo cho các cơ quan này hoạt động có hiệu quả và tránh những đổ vỡ đáng tiếc, cơ chế chịu trách nhiệm phải được xác lập. Điều đó có nghĩa là các cơ quan sự nghiệp phải thực hiện cơ chế công khai, nâng cao tính minh bạch trong quản lý chung cũng như quản lý nhân tố con người; quá trình quản lý này phải chịu sự giám sát của người lao động, người sử dụng dịch vụ và xã hội nói chung thông qua các hội đồng đại diện.

Tài liệu tham khảo

- Barley S.R. 1990. "The Alignment of Technology and Structure Through Roles and Networks." *Administrative Science Quarterly* 35: 61-103.
- Barley S.R. & G. Kunda. 1992. "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse." *Administrative Science Quarterly* 37: 363-399.
- Clark B.R. 1983. *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-*

National Perspective. University of California Press. Berkeley.

Daft R.L. & A.Y. Lewin. 1995. "Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay." *Organizational Science* 4: i-viii.

Dow G.K. 1988. "Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure." *Academy of Management Review* 13: 53-64.

Miles R.E. & W.E.D. Creed. 1995. "Organization Forms and Managerial Philosophies: A Descriptive and Analytical Review." *Research in Organizational Behavior* 17: 333-372.

Morgan G. 1986. *Images of Organization*, Newbury Park: Sage Publications.

Myer J.W. & B. Rowan. 1977. "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, 83: 341-363.

Stewart G. & Carson K.P. 1997. "Moving Beyond the Mechanistic Model: An Alternative Approach to Staffing for Contemporary Organizations". *Human Resource Management Review*, vol. 7, No. 2, pp, 157-184.

Peters T.J. & Waterman R.H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Weick K.E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*, (2nd ed.). New York: Random House.

Wellins R.S., W.C. Byham, & J.M. Wilson. 1991. *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chính phủ Nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. 2002. *Nghị định của Chính phủ về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu*, ban hành ngày 10/01/2002 (Nghị định 10/2002/NĐ-CP).