

MỤC LỤC

CHƯƠNG I.....	2
LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TÁC XÃ HỘI.....	2
CHƯƠNG II.....	21
HOẠCH ĐỊNH, XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH.....	21
VÀ LẬP NGÂN SÁCH.....	21
CHƯƠNG III.....	40
TỔ CHỨC.....	40
CHƯƠNG IV.....	52
TRUYỀN THÔNG TRONG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ.....	52
CHƯƠNG V.....	59
CÔNG TÁC NHÂN SỰ VÀ ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC.....	59
CHƯƠNG VI.....	74
LÃNH ĐẠO.....	74
CHƯƠNG VII.....	83
RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.....	83
CHƯƠNG VIII.....	92
LƯU TRỮ HỒ SƠ VÀ BÁO CÁO.....	92
CHƯƠNG IX.....	96
CHÍNH SÁCH XÃ HỘI.....	96

CHƯƠNG I

LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TÁC XÃ HỘI

A- ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TÁC XÃ HỘI

I. Dẫn nhập : Sự cần thiết của công tác quản trị ở các cơ sở công tác xã hội

Cơ sở xã hội nói chung trong đó có các cơ sở có sử dụng các phương pháp công tác xã hội nói riêng đều cần đến kiến thức, kỹ năng và phương pháp quản trị; đặc biệt là quản trị trong ngành công tác xã hội. Cũng như các ngành khác, ngành công tác xã hội bao gồm các cơ sở, nơi có đội ngũ nhân viên xã hội chuyên nghiệp làm việc; vì vậy nhà quản lý các cơ sở này phải sử dụng đến kiến thức quản trị để điều hành công việc có hiệu quả.

Quản trị công tác xã hội là phương pháp quan trọng để tối đa hóa tính hiệu quả của các chương trình hoạt động công tác xã hội để giải quyết các vấn đề xã hội và cải thiện điều kiện xã hội tốt hơn.

Quản trị công tác xã hội cung cấp nền tảng để thực hành công tác xã hội liên quan đến các chức năng của cơ sở xã hội. Chất lượng thực hành công tác xã hội phần lớn phụ thuộc vào cách quản trị ngành công tác xã hội.

Bài này giới thiệu các lý thuyết và khái niệm về quản trị công tác xã hội được rút ra từ các lý thuyết tổ chức, công tác xã hội và các khoa học hành vi khác và những khía cạnh riêng biệt của nó. Trong bài này sẽ có bàn luận về thuật ngữ quản trị công tác xã hội và quản trị an sinh xã hội hiện đang được một số tác giả sử dụng chung.

II. Cơ sở của khoa học quản trị

1. Quản trị là một tiến trình liên tục, năng động gồm 5 công việc chính: hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra.
2. Tiến trình được vận động để hoàn thành một mục đích chung.
3. Tài nguyên của con người và vật chất được khai thác để đạt được mục đích chung.
4. Phối hợp và hợp tác là phương tiện khai thác tài nguyên con người và vật chất.

III. Đặc điểm chung của khoa học quản trị

1. Đó chủ yếu là một tiến trình giải quyết vấn đề, bao gồm sự nhận diện vấn đề, khảo sát các khía cạnh khác nhau của vấn đề, triển khai một kế hoạch khả dĩ để giải quyết, thực hiện kế hoạch, và theo sau là lượng giá tính hiệu quả của nó.
2. Đó là một hệ thống, hay nhóm các bộ phận có liên quan nhau và tác động lẫn nhau.
3. Quản trị bao gồm việc sử dụng các ý kiến có giá trị trong việc lựa chọn các phương án.
4. Quản trị được xem như một tiến trình làm cho cá nhân và nhóm có thể thực hiện chức năng hiệu quả hơn.
5. Quản trị quan tâm tới “tương lai”.
6. Quản trị cần đến sáng tạo hơn là sử dụng kiến thức và kỹ năng sáo mòn.
7. Quản trị quan tâm tới việc cấu trúc chương trình, dịch vụ, và nhân sự tạo hiệu quả cao nhất.
8. Quản trị quan tâm tới sự thực hiện hăng say của công chúng trong phạm vi dù lớn hay nhỏ.
9. Quản trị bao gồm một sự cân bằng thích đáng giữa các hoạt động quản trị theo mục tiêu và việc sử dụng tài nguyên con người.
10. Quản trị quan tâm tới cá nhân thành viên về tình trạng địa vị và sự thừa nhận, sự nhận diện tích cực của ông/bà ta về mục đích, giá trị và các phương pháp của tổ chức.
11. Truyền thông, mối quan hệ nhóm giữa các thành viên nhân viên, và sự tham gia vào việc quản trị cơ sở là những lĩnh vực chính yếu của mối quan tâm nghề nghiệp.

IV. Các khái niệm liên quan

1- Quản trị xã hội, theo Hanlan,¹ chú trọng vào các chính sách, hoạch định và quản trị hàng hóa và dịch vụ có liên quan tới các thiết chế chính trị, xã hội và kinh tế và liên quan tới các quyết định phân bổ tài nguyên quốc gia đối với những nhu cầu an sinh xã hội. Nói chung quản trị xã hội nói tới quản trị trong các lĩnh vực sức khỏe, giáo dục và những lĩnh vực phát triển xã hội khác.

2- Quản trị an sinh xã hội đề cập cụ thể hơn tới các tiến trình quản trị trong một cơ sở an sinh xã hội, sự hình thành các chính sách và kế hoạch của cơ sở và việc thực hiện

¹ Hanlan, Archie, (1978). “Social Work to Social Administration” in Simon Slavin, ed. *Social Administration*. New York: The Hayworth Press, p.56.

bằng các chương trình và dịch vụ cho từng nhóm thân chủ cụ thể. Nó cũng được xem như là quản trị cơ sở xã hội.²

V. Định nghĩa quản trị công tác xã hội

Có nhiều tác giả đưa ra các định nghĩa về quản trị công tác xã hội :

1. Theo Kidneigh, 1950, cho rằng : “Quản trị công tác xã hội là một tiến trình chuyển đổi chính sách xã hội thành các dịch vụ xã hội ... trong một tiến trình 2 chiều :

- (1) ... chuyển đổi chính sách thành các dịch vụ xã hội cụ thể, và
- (2) sử dụng kinh nghiệm để sửa đổi điều chỉnh chính sách”.

2. Duham mô tả

- Quản trị như là tiến trình “hỗ trợ hoặc tạo thuận lợi những hoạt động cần thiết và thứ yếu đối với việc cung cấp trực tiếp dịch vụ của một cơ sở xã hội”.

- Hoạt động quản trị bao gồm từ xác định chức năng và chính sách, lãnh đạo điều hành đến các hoạt động tác nghiệp thông thường như lưu giữ hồ sơ và kế toán”.

3. Stein cho rằng định nghĩa về quản trị thì nhiều, nhưng tựu trung được chấp nhận hiện nay là quan niệm coi “quản trị là một tiến trình xác định và đạt tới những mục tiêu của một tổ chức thông qua một hệ thống phối hợp và hợp tác các nỗ lực”.

4. Trecker diễn dịch quản trị công tác xã hội là “một tiến trình làm việc với con người bằng cách phát huy và liên kết năng lực của họ để họ sử dụng mọi tài nguyên sẵn có để thực hiện mục đích cung cấp những chương trình và dịch vụ cần đến”.

5. Theo Walter Friedlander, quản trị công tác xã hội là một phương pháp của công tác xã hội dựa vào các nguyên tắc và kỹ thuật của khoa học quản trị nói chung nhưng đề cập đến những công việc đặc thù của công tác xã hội là nhận diện và giải quyết các vấn đề của con người và thỏa mãn các nhu cầu con người.³

6. Như vậy có thể thấy **Quản trị công tác xã hội** là một phương pháp của công tác xã hội có liên quan tới việc cung ứng và phân phối các nguồn tài nguyên xã hội giúp con người đáp ứng nhu cầu của họ và phát huy tiềm năng bản thân. Người ta cho rằng khi chuyển đổi các chính sách xã hội thành các chương trình và dịch vụ, nhà quản trị công tác xã hội áp dụng một sự tổng hợp các phương pháp công tác xã hội vào tiến trình quản trị.

VI. Nguyên tắc chung của quản trị công tác xã hội

² Cordero, Erlinda A., Gutierrez, Consuelo L. And Pangalangan, Evelyn A. (1985). *Administration and Supervision in Social Work*. Manila: Schools of Social Work Association of the Philippines, p. 3.

³ Friedlander, Walter. (1958) *Concepts and Methods of Social Work*. New Jersey: Prentice Hall Inc. p.288.

1. Quản trị công tác xã hội có thể xem như là hành động của nhân viên sử dụng các tiến trình xã hội để chuyển đổi các chính sách xã hội của cơ sở thành các dịch vụ xã hội cụ thể cung ứng cho thân chủ.

2. Tiến trình quản trị bao gồm những người điều hành - *những nhà lãnh đạo* - và tất cả nhân viên khác - *những nhân viên cấp dưới*. Tiến trình quản trị căn bản thường được dùng là: *hoạch định, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra*.

VII. Những đặc điểm của quản trị công tác xã hội

Sau đây là những đặc điểm của quản trị công tác xã hội :

1. Sử dụng các nguyên tắc và kỹ thuật của quản trị tổng quát.
2. Sử dụng triết lý, mục đích và các chức năng của công tác xã hội, các phương pháp chẩn đoán xã hội, phân tích và tổng hợp các nhu cầu của cá nhân, nhóm hay cộng đồng, và sử dụng việc tổng quát hóa nhằm thay đổi và phát triển các mục đích và chức năng của cơ sở.
3. Trọng tâm chủ yếu là tiến trình giúp đỡ cá nhân, nhóm và cộng đồng.
4. Quản trị công tác xã hội là làm việc với con người dựa vào kiến thức và hiểu biết hành vi con người, các mối quan hệ nhân sự và các tổ chức phục vụ con người.
5. Các phương pháp công tác xã hội không chỉ được sử dụng để cung cấp dịch vụ mà còn trong tiến trình quản trị và các mối quan hệ với nhân viên.

VIII. Các hoạt động

Theo Trecker những hoạt động chủ yếu thuộc về trách nhiệm quản trị bao gồm :⁴

1. Khảo sát cộng đồng
2. Xác định mục đích của cơ sở để chọn lựa.
3. Cung cấp các nguồn tài chính, lập ngân sách và kế toán.
4. Triển khai các chính sách của cơ sở, các chương trình và biện pháp thực hiện.
5. Làm việc với ban lãnh đạo cơ sở, nhân viên chuyên nghiệp và không chuyên nghiệp, ban điều hành, các ủy ban chuyên môn và những người tình nguyện.
6. Cung cấp và bảo trì máy móc, thiết bị và hàng hóa vật dụng.
7. Triển khai kế hoạch, thiết lập và duy trì các mối quan hệ hiệu quả với cộng đồng và các chương trình tăng cường sự hiểu biết với cộng đồng.

⁴ Trecker, Harleigh B. (1971). *Social Work Administration*. New York: Association Press, pp. 24-25.

8. Giữ gìn đầy đủ và chính xác các tư liệu hoạt động của cơ sở và lập báo cáo điều đặn.

9. Lượng giá liên tục chương trình hoạt động và nhân sự, kế hoạch và tổ chức nghiên cứu khảo sát.

IX. Các khía cạnh

Các khía cạnh của quản trị công tác xã hội bao gồm chức năng, cơ cấu tổ chức và tiến trình.

1. Chức năng

Quản trị công tác xã hội có các chức năng sau :

1. Là phương tiện giải quyết các nhu cầu xã hội được nhận diện thông qua các dịch vụ xã hội công hoặc tư.
2. Đó là hành động xã hội để cải tiến hoặc đưa ra các dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của các nhóm thân chủ cụ thể hay của một cộng đồng.
3. Đó là việc ra quyết định ở mọi cấp quản trị.

2. Cơ cấu tổ chức

Cấu trúc tổ chức bao gồm những bộ phận/đơn vị khác nhau của cơ sở thực hiện các nhiệm vụ để đạt mục tiêu của tổ chức. Nó bao gồm :

1. Nghiên cứu cấu trúc tổ chức như là một thành phần của tổ chức.
2. Hiểu rằng cơ sở an sinh xã hội có đề ra một cấu trúc tổ chức để quản trị.

3. Cách thức – phương pháp làm việc

Quản trị công tác xã hội là một tiến trình liên tục, năng động và toàn bộ nhằm tập hợp con người, nguồn tài nguyên và mục đích nhằm hoàn thành mục đích của tổ chức là cung ứng các dịch vụ xã hội. Nó dựa vào kiến thức về bản chất con người và tổ chức phục vụ con người để thiết lập và duy trì một hệ thống nỗ lực tham gia và hợp tác ở tất cả các cấp trong tổ chức.

Trecker chỉ ra rằng tiến trình quản trị công tác xã hội có ít nhất ba chiều kích quan trọng :

1. Nội dung trọng tâm là nhiệm vụ công việc phân công trong cơ sở. Sự giao phó trách nhiệm rộng rãi trong cơ sở như phân công công việc và chức năng cho mỗi cấp.
2. Cộng đồng nơi cơ sở hoạt động có ảnh hưởng đến mục đích và các chương trình của cơ sở vì nó vừa là nguồn hỗ trợ vừa là đối tượng của các dịch vụ.

3. Bầu không khí tâm lý trong đó con người bày tỏ cảm nghĩ và sự tích cực một khi được nhà quản trị khai thác thích hợp sẽ tạo nên sức mạnh để đạt được mục đích của cơ sở.

4. Các yếu tố

Trecker xác định những yếu tố chung quan trọng của tiến trình quản trị công tác xã hội ⁵

- 1) Quản trị công tác xã hội là một tiến trình liên tục, năng động.
- 2) Tiến trình được vận động để hoàn thành một mục đích chung.
- 3) Tài nguyên nhân sự và vật lực được khai thác để đạt mục đích chung.
- 4) Phối hợp và hợp tác là phương tiện để khai thác nguồn tài nguyên nhân lực và vật lực
- 5) Hàm ý trong định nghĩa là những yếu tố hoạch định, tổ chức và lãnh đạo.

⁵ Trecker, op.cit. p.24-25.

B- Phân biệt Quản trị và Quản lý

Rino J. Patti sử dụng hai thuật ngữ quản trị và quản lý như nhau. Ông ta lưu ý rằng quản lý được nhân viên xã hội sử dụng ngày càng nhiều để mô tả công việc mà họ làm. Đã có nhiều cố gắng phân biệt hai thuật ngữ nhưng những khác biệt này không được chấp nhận hoàn toàn. Về mặt lịch sử, trong công tác xã hội và trong cơ sở an sinh xã hội phi lợi nhuận, từ quản trị (administration) được thích sử dụng hơn từ quản lý (management) bởi từ quản lý mang vẻ kiểm soát và nhắm tới lợi nhuận vốn không được ưa thích trong an sinh xã hội thời đó.⁶ Quản lý khi được sử dụng như là một danh từ nói tới một số ít người nắm giữ các vị trí cao nhất trong sơ đồ tổ chức của cơ sở. Kettner cho rằng có một sự khác biệt quan trọng giữa quản lý và quản trị là “quản trị chủ yếu xây dựng chính sách còn quản lý là thực hiện chính sách.”⁷ Có nghĩa là quản trị là chức năng của giám đốc/ban giám đốc còn quản lý là hoạt động của nhân viên.

Quản lý là hoạt động phân bổ và sử dụng nguồn tài nguyên (nhân lực, tiền bạc, máy móc, vật liệu, phương pháp, thời gian, không gian, và những thứ khác) để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nó bao gồm những nhiệm vụ thiết lập và duy trì một môi trường nội bộ trong đó con người làm việc cùng nhau trong các nhóm có kết quả và hiệu quả để đạt mục tiêu nhóm.⁸ Như vậy, quản lý là “các chức năng được nhân viên xã hội các cấp thực hiện trong các cơ sở phục vụ con người nhằm hoàn thành mục đích của tổ chức.”⁹

Nhân viên xã hội (social workers) có thể là người giữ các chức vụ quản lý ở các cấp trong một tổ chức như : cấp cao, cấp trung gian và cấp cơ sở.

Ở Việt Nam, hiện nay tại các cơ sở xã hội, cơ cấu tổ chức thường được sắp xếp như sau: nhà quản lý cấp cao (giám đốc) có nhiệm vụ điều hành chung, được một số phó giám đốc giúp việc; các nhà quản lý cấp trung gian (các trưởng phòng) có nhiệm vụ tham mưu cho ban giám đốc theo chức năng được phân công; các nhà quản lý cấp cơ sở (các trưởng ban, tổ trưởng, nhóm trưởng...) điều hành một số nhân viên thực hiện nhiệm vụ tác nghiệp. Do bộ máy hành chính được thiết lập thống nhất theo mô hình quản lý nhà nước truyền thống nên nhân viên xã hội chuyên nghiệp (trình độ đại học, cao đẳng, trung

⁶ Patti, Rino J. ed. (2000) *The Handbook of Social Welfare Management*, CA: Sage Publications. p.4.

⁷ Kettner, P. (2002). *Human Service Organizations*. Boston, MA: Allyn & Bacon, p.3.

⁸ Koontz, Harold and O'Donnel, Cyril. (1976), *Principles of Management: An Analysis of Management Functions*. New York: McGraw Hill Book. Co. P.. 4

⁹ Weinbach, Robert W (2008). *The Social Worker as Manager*. MA: Pearson Education Inc.

cấp) được tuyển dụng vào bố trí làm nhân viên tác nghiệp. Phải làm việc lâu năm và có thành tích mới có thể được giao trọng trách làm nhà quản lý. Rất ít nhân viên xã hội được giao chức vụ quản lý các cấp, kể cả người có trình độ thạc sĩ CTXH.

Sự khác biệt giữa quản trị và quản lý

Đặc trưng quan trọng của quản lý là đạt được kết quả thông qua công việc của những người khác. Quyền hành và quyền hạn là hai đặc điểm của quản lý. Nó có mối quan hệ liên cá nhân cao, trong đó quản lý phải hướng dẫn, đề ra phương hướng, xây dựng tầm nhìn, hoạch định, phân bổ tài nguyên, giúp con người có tính thần trách nhiệm, giải quyết mâu thuẫn, thúc đẩy và khuyến khích. Trong một số trường hợp, hình như không có sự khác biệt nào giữa quản trị và quản lý. Hai từ này được xem là đồng nghĩa¹⁰.

I. Nguồn gốc quản trị trong khoa học quản lý

Đã có những nỗ lực cải thiện công việc của các cơ sở xã hội nhằm đạt hiệu quả và sự chịu trách nhiệm và học hỏi kinh nghiệm quản trị của các tổ chức kinh doanh. Mặt khác các nhà lý thuyết quản trị như Peter Drucker, chuyển sự chú ý của họ vào các tổ chức phi lợi nhuận và một số người đưa những công nghệ này vào các cơ sở xã hội. Mặc dù họ nhận ra những khác biệt giữa tổ chức lợi nhuận và tổ chức phi lợi nhuận và khuyên cáo không nên “điều hành tổ chức phi lợi nhuận như tổ chức vì lợi nhuận”, Drucker và những người khác đã có công chỉ ra cách thức áp dụng những công cụ áp dụng trong kinh doanh vào các tổ chức phi lợi nhuận một cách hữu ích.¹¹ Nhân viên xã hội ngày nay càng ngày càng được gọi là nhà quản trị vì họ sử dụng cách thức quản trị theo mục tiêu (MBO), hoạch định chiến lược và các công cụ khác trong bối cảnh quản trị công tác xã hội.

II. Các lý thuyết quản trị/tổ chức

1. Quản trị khoa học do Frederick Taylor đề ra vào những năm đầu 1900. Taylor giả định rằng người công nhân được thúc đẩy chủ yếu bằng sự đảm bảo về tài chính và bầu không khí làm việc ổn định đảm bảo được trả lương đầy đủ và đều đặn. Họ làm việc hợp lý. Họ ưa thích công việc giản đơn và cần hướng dẫn và giám sát. Quản trị viên đưa ra áp dụng những cách thức tốt hơn để tăng năng suất lao động của công nhân sử dụng “một phương

¹⁰ Theo tài liệu Michael Ong

¹¹ Patti, op.cit. p.5.

thức tốt nhất” để làm việc. Nó nhấn mạnh việc phân công lao động, sử dụng đồng hồ bấm giờ và nghiên cứu các động tác. Người công nhân được xem là “con người kinh tế” hay người ta đối xử như là cái máy, bị thúc đẩy bởi tiền thưởng, tiền hoa hồng và trả lương theo sản phẩm.

2. Quản trị hành chính được biết đến nhiều qua các công trình của Henry Fayol và Mary Parker Follett. Fayol tán thành 14 nguyên tắc quản trị căn bản được Follett phát triển sâu hơn gồm nhu cầu về sự nhạy cảm của quản trị viên đối với cá nhân con người. Henry Gantt đưa ra một biểu đồ thời gian (biểu đồ Gantt) giúp cho công việc sản xuất có hiệu quả.

3. Quản trị cổ điển có liên quan tới thuyết hành chính thư lại của Max Weber. Ông ta tin rằng thuyết hành chính thư lại là lý thuyết tổ chức lý tưởng của thế kỷ 20. Mô hình thư lại là một mô hình tổ chức được xây dựng theo các nguyên tắc đề cao tính hiệu quả. Weber đặt trọng tâm vào việc sắp xếp khách hàng (“xử lý khách hàng”) thông qua các phương pháp công tác nhân sự và xây dựng cơ cấu tổ chức có nhấn mạnh đến quản trị khoa học và quản trị hành chính để đạt hiệu quả kinh tế (lợi nhuận).¹² Những công việc này sẽ được thảo luận trong phần Tổ chức.

4. Trường phái quản trị dựa vào mối quan hệ nhân sự ra đời sau các nghiên cứu nổi tiếng của Elton Mayo được biết dưới tên gọi là các thí nghiệm Hawthorn. Các tác giả khác có đóng góp cho trường phái này là Abraham Maslow, Frederick Herzberg và David McClelland. Nghiên cứu của Mayo đưa đến kết luận rằng những vấn đề xã hội (như được tham gia vào nhóm, sự thừa nhận và quan tâm trong quản lý) cũng như nội dung công việc ảnh hưởng đến năng suất lao động của người công nhân.¹³ Các nhu cầu của cá nhân phải được tổ chức xem xét để đảm bảo năng suất cao. Khái niệm “con người xã hội” nhấn mạnh những yếu tố phi vật chất khi thúc đẩy động viên năng suất người công nhân. Làm việc phức tạp nhiều hơn và hòa nhập với những người khác chứ không phải chuyên môn hóa và sản xuất dây chuyền là phù hợp với các nhu cầu xã hội của con người.

¹² Weinbach, op.cit. p.54.

¹³ Ibid, p.62.

5. Trường phái hành vi gắn với hành vi lãnh đạo được nhận diện, lưu giữ và xác minh. *Mạng quản lý (Ô quản lý)* phát triển vào những năm 1950 và được Robert Blake và Jane Mouton hoàn chỉnh sau đó được sử dụng rộng rãi như là khung khảo sát các kiểu lãnh đạo hiện hữu.¹⁴ Năm 1960, Douglas McGregor viết một trong những cuốn sách có giá trị về lãnh đạo, đó là cuốn *Khía cạnh con người của doanh nghiệp* trong đó ông đưa ra hai lý thuyết lãnh đạo dựa trên bản chất con người và công việc. Một lý thuyết ông gọi là Thuyết X, còn cái kia là Thuyết Y. Những lý thuyết này và công tác lãnh đạo sẽ được bàn luận trong những phần khác.

6. Trường phái Quản trị ngẫu nhiên dựa vào nghiên cứu của Fred E. Fiedler. Ông ta kết luận rằng không có một phương thức lãnh đạo nào lý tưởng hay một cách quản lý tốt nhất. Thay vào đó ông cho rằng phong cách lãnh đạo tốt là cách đáp ứng những nhu cầu của một tình huống cụ thể nào đó.¹⁵ Những tình huống khác nhau cần những quyết định khác nhau và cách quản lý khác nhau. Tuy nhiên, nhà quản trị sẽ đưa ra quyết định đúng đắn nếu họ đánh giá đúng nhu cầu của tình huống và có được kỹ năng ra quyết định.

7. Quản trị chất lượng toàn thể là một cách tiếp cận khác nhằm thay đổi các mối quan hệ và tiến trình nơi làm việc để nâng cao thực hành công việc do W. E. Deming đề xướng. Trong đó, những cách thức thực hành công việc chủ yếu như đặt trọng tâm vào khách hàng, sự cam kết của toàn tổ chức trong việc cải tiến liên tục và làm việc theo nhóm được xem như dẫn đến cả chất lượng (ít phải làm lại, khách hàng hài lòng hơn hay những đòi hỏi hợp pháp của khách hàng) lẫn những thành quả liên quan đến công việc như sự thỏa mãn (của công nhân), truyền thông (tích cực hơn) và nhận thức (tích cực hơn) về môi trường làm việc.¹⁶ Ông ta ước tính rằng “công nhân chỉ chịu trách nhiệm 15% những vấn đề còn người quản lý chịu trách nhiệm 85%.” Vì vậy cần đến sự cam kết của toàn thể tổ chức từ người điều hành cho đến nhân viên cấp thấp nhất. Quản trị chất lượng toàn thể (TQM) nhấn mạnh cải tiến liên tục và loại bỏ các khiếm khuyết trong bộ máy tổ chức và các hoạt động của nó.

¹⁴ Ibid, p.259

¹⁵ Ibid, p. 63.

¹⁶ Patti, op.cit. p.183.

C- Bản chất của cơ sở an sinh xã hội

I. Định nghĩa

Cơ sở an sinh xã hội là cơ sở thực hiện các nhiệm vụ quản trị để đạt được mục đích xã hội.¹⁷

Một cơ sở an sinh xã hội hình thành khi “nhiều người nhận ra một nhu cầu chưa được đáp ứng, muốn đáp ứng nhu cầu đó, xin phép cộng đồng đáp ứng nhu cầu đó, và nhận trách nhiệm pháp lý bảo đảm các nguồn tài nguyên hoặc tạo ra tài nguyên để chúng được sử dụng vào mục đích cụ thể đúng đối tượng, không sử dụng vào mục đích khác.”¹⁸

II. Các kiểu cơ sở an sinh xã hội ở các nước

Cơ bản có hai kiểu cơ sở xã hội : công và tư. Các cơ sở công thường gắn với bộ máy hành chính như các bộ/sở an sinh xã hội. Nhân viên xã hội làm việc cho nhà nước theo các quy định và luật dịch vụ dân sự. Những luật lệ và quy định này có thể ở cấp liên bang/quốc gia, tiểu bang hoặc các cấp địa phương. Nhà nước thông qua cơ quan lập pháp, là cơ quan thẩm quyền điều hành các cơ sở công lập.

Khu vực tư bao gồm các cơ sở phi lợi nhuận và cơ sở vì lợi nhuận. Các cơ sở phi lợi nhuận được phân làm hai loại : thuộc giáo phái và không thuộc giáo phái. Các cơ sở thuộc giáo phái là những cơ sở được tài trợ bởi các tổ chức tôn giáo hay cung cấp dịch vụ cho các thành viên của một nhóm tôn giáo nào đó. Thí dụ, các hội từ thiện Thiên chúa giáo và các dịch vụ xã hội Lutheran. Ngày nay, các cơ sở thuộc giáo phái này được gọi là các tổ chức dựa vào lòng tin/đức tin (FBO).

Các cơ sở phi lợi nhuận dựa vào sự hỗ trợ từ thiện và được biết đến như là những tổ chức phi chính phủ (NGO). Chúng có thể là tổ chức cấp quốc gia hay cấp cộng đồng cung cấp dịch vụ đáp ứng các nhu cầu được xác định của cộng đồng. Quy chế bao gồm : các dạng thân chủ phục vụ, phạm vi vùng/lãnh thổ hoạt động, các chương trình và dịch vụ và các phương pháp được sử dụng. Nhân viên và tình nguyện viên có trách nhiệm với ban điều hành, nơi đưa ra hầu hết các chính sách.

¹⁷ Cordero, et.al. op.cit. p.7.

¹⁸ Drucker, Peter, (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers, p.21.

Trong những năm gần đây các tổ chức vì lợi nhuận ngày càng trở thành các doanh nghiệp phục vụ con người đặc biệt trong lĩnh vực nhà nuôi dưỡng, nhà chăm sóc sức khỏe, các trung tâm trị liệu tập trung, và chăm sóc ban ngày người lớn và trẻ em.¹⁹ Mặc dù những tổ chức này thuê mướn nhân viên xã hội và những chuyên gia khác, các cơ sở vì lợi nhuận được quyền sở hữu và là hoạt động giống như bất cứ doanh nghiệp khác.

Hai bảng sau đây trình bày kiểu các tổ chức theo quyền điều hành và theo nguồn tài trợ.

Bảng 1. Kiểu cơ sở theo quyền điều hành

Kiểu cơ sở	Quyền điều hành
Phi lợi nhuận	Hợp nhất với quốc gia hay địa phương hoạt động có tuyên bố về chức năng, nhiệm vụ, phù hợp hiến pháp và luật pháp Có bộ máy quản lý; và/hoặc được tổ chức như là một cơ sở tôn giáo có tư cách pháp nhân hoặc như một cơ sở khác được luật pháp công nhận
Công lập	Được phép và thành lập bởi luật pháp; hoặc là một đơn vị cấp dưới của một cơ sở công lập với mối quan hệ quản lý rõ ràng
Sở hữu (vì lợi nhuận)	Được tổ chức như là một thực thể hợp pháp như một doanh nghiệp, cổ phần, sở hữu riêng hoặc trách nhiệm hữu hạn, có hiến chương, hợp đồng hợp tác hay điều khoản liên kết hợp pháp.

Nguồn: thông qua bởi Hội đồng thẩm định các dịch vụ gia đình và trẻ em (1997)

¹⁹ Patti, op.cit. p.116.

Bảng 2. Kiểu cơ sở theo nguồn tài trợ

Kiểu cơ sở	Nguồn tài trợ chủ yếu
Công lập	Chính quyền phân bổ Thỉnh thoảng tư nhân tài trợ với mục đích đặc biệt
Phi lợi nhuận	Đóng góp trực tiếp (chức thư, khoản tặng) Phí dịch vụ Chính quyền trợ cấp và hợp đồng Quỹ tài trợ Chiến dịch vận động gây quỹ Chăm sóc y tế/trợ giúp y tế
Vì lợi nhuận	Phí dịch vụ Chính quyền trợ cấp và hợp đồng Chăm sóc y tế/trợ giúp y tế

III. Các loại hình cơ sở xã hội ở Việt Nam

Ở Việt Nam cơ sở xã hội gồm các loại hình như sau :

1. Các cơ sở công lập thuộc sự quản lý của Nhà nước bao gồm :

- Các trung tâm bảo trợ xã hội
- Các trung tâm giáo dục lao động xã hội
- Các trung tâm giáo dục dạy nghề thiếu niên
- Các trung tâm bảo trợ trẻ em
- Làng thiếu niên
- Các viện/trung tâm dưỡng lão
- Các trung tâm nuôi dạy trẻ khuyết tật, trẻ mồ côi, trẻ nhiễm HIV/AIDS...

V.v..

2. Các cơ sở xã hội thuộc sự quản lý của các đoàn thể xã hội bao gồm :

- Mái ấm, nhà mở
- Cơ sở nuôi dạy trẻ khuyết tật, mồ côi, trẻ lang thang ...
- Cơ sở dạy nghề cho người khuyết tật

V.v

3. Các cơ sở xã hội của tôn giáo nuôi dưỡng chăm sóc trẻ khuyết tật, trẻ mồ côi, trẻ nhiễm HIV/AIDS, người cao tuổi v.v..

4. Các cơ sở xã hội của các tổ chức phi chính phủ trong nước và ngoài nước

5. Các cơ sở xã hội do tư nhân thành lập có sự cho phép của chính quyền

IV. Bản chất của các cơ sở an sinh xã hội

Rosemary C. Sarri và Robert D. Vinter cho rằng các cơ sở an sinh xã hội “phải được xem như là những hệ thống quản lý hành chính và là những hệ thống xã hội”.²⁰ Chúng là những hệ thống quản lý hành chính được thành lập để đạt những mục đích rõ ràng, và cơ cấu nội bộ, công nghệ và phương thức làm việc được thiết kế để đạt được những mục đích này. Chúng có những chính sách và thủ tục hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc phục vụ thân chủ phù hợp với mục đích của cơ sở.

Chúng còn là những hệ thống xã hội thích ứng với những áp lực nội bộ và bên ngoài và chúng tạo nên những mô hình không chính thức vừa tạo thuận lợi vừa làm tổn hại đến việc đạt được mục đích của cơ sở.²¹ Là những hệ thống xã hội, các cơ sở xã hội chịu đựng những áp lực từ bên ngoài và bên trong tổ chức. Những yếu tố chính trị can thiệp vào những hoạt động bình thường của các cơ sở công lập như việc bổ nhiệm nhân viên chẳng hạn. Những yếu tố văn hóa-xã hội thường thể hiện qua những mối quan hệ thân mật có thể mâu thuẫn với tổ chức chính thức.

V. Cơ sở an sinh xã hội như là một hệ thống xã hội²²

1. Bản chất của một hệ thống xã hội

²⁰ Sarri, Rosemary C. & Vinter, Robert D, “Organizational Requisites for Social Behavioral Technology” in Schatz, Harry, op.cit. pp. 104-105.

²¹ Link, William E. “Systems and Management”, *The Basic Management Resource Manual*, p.88.

²² Cordero, et. al. op.cit. pp. 10-12.

Một hệ thống xã hội là một tổng thể với mỗi bộ phận có mối quan hệ với mỗi một bộ phận khác và tất cả đều có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau.

Theo William Lint, hệ thống là “tập hợp các quan hệ hỗ tương có tổ chức, có mục đích của các bộ phận trong đó thành tích của tổng thể hệ thống vượt trội thành tích của tất cả các bộ phận»²³ Khi ứng dụng trong quản trị công tác xã hội nó đề cập đến những khái niệm mục đích của cơ sở và sự tương quan giữa các đơn vị khác nhau như là những tiểu hệ thống của tổ chức. Mối quan hệ hỗ tương và sự phối hợp của các tiểu hệ thống có được là nhờ thông tin và mạng lưới truyền thông, cơ chế ra quyết định và các cơ chế tự tạo khác tồn tại trong mỗi tổ chức.

2. Các đặc điểm của các hệ thống xã hội

2.1 *Những thuộc tính mở và đóng* – Các hệ thống đều có những thuộc tính đóng và mở.

- Khi xem xét những thuộc tính đóng và mở của các hệ thống cần nhớ rằng hệ thống xã hội có thể liên thông nhau và ảnh hưởng lẫn nhau. Vì thế, cơ sở xã hội chịu sự tác động của môi trường bên ngoài, đó là cộng đồng.

- Khách hàng mà cơ sở phục vụ đến từ cộng đồng cũng như tài nguyên đầu vào để hỗ trợ và duy trì cũng từ cộng đồng. Đây là đặc điểm của một hệ thống mở. Hầu hết các hệ thống đều là hệ thống mở mà cơ sở an sinh xã hội là một ví dụ.

- Một hệ thống đóng là hệ thống không chịu tác động từ môi trường bên ngoài nó. Trên thực tế có rất ít các hệ thống đóng. Khái niệm hệ thống đóng có thể áp dụng cho một cơ sở mà các chương trình và dịch vụ của nó không thay đổi cho dù có những thay đổi về tình hình kinh tế xã hội và chính trị.

2.2 *Đa hệ thống* áp dụng cho nhiều cấp độ của hệ thống và tiểu hệ thống. Theo Link, khảo sát đa hệ thống đi từ cấp độ nhỏ như cấp vi mô tới cấp độ lớn như cấp vĩ mô của hệ thống.²⁴

Một chương trình do một cơ sở xã hội đảm trách có thể xem bản thân như là một hệ thống hay một tiểu hệ thống có liên quan tới các chương trình của các cơ sở khác trong cộng đồng. Quản trị xã hội, quản trị an sinh xã hội và quản trị công tác xã hội là một ví dụ về đa hệ thống.

²³ Link, op.cit. p.87.

²⁴ Ibid. p.89.

2.3 Sự cân bằng của các hệ thống hay sự ổn định là khuynh hướng của một tổ chức (hệ thống) để duy trì sự nhất quán và ổn định có lợi trong nội bộ và giữa các bộ phận. Chức năng quản lý trong một tổ chức là đưa ra cơ chế để cân bằng hệ thống không chỉ bên trong hệ thống mà còn giữa các tiểu hệ thống.

Một ví dụ về sự cân bằng hệ thống trong một cơ sở được nhận thấy khi đạo đức nhân viên cao, thành quả công việc đáng hài lòng và cơ sở chứng tỏ đáp ứng nhu cầu cộng đồng cùng lúc duy trì một mạng lưới các quan hệ với các thành phần khác nhau trong cộng đồng.

3. Các thành phần của hệ thống xã hội

Các thành phần của hệ thống xã hội là :

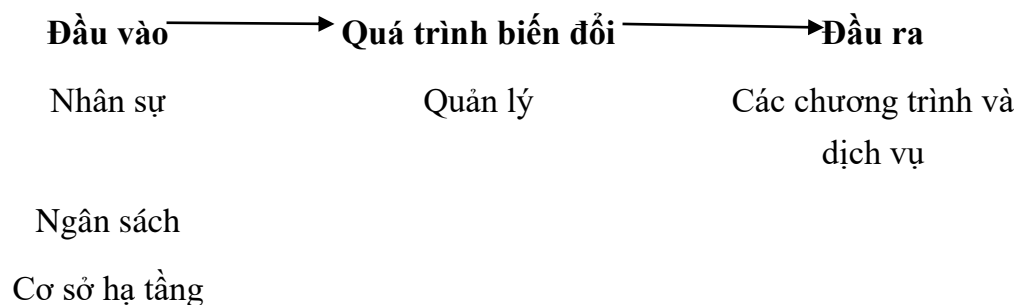
3.1 Đầu vào – Đầu vào hệ thống là con người, phương pháp làm việc, hay một khuynh hướng về niềm tin từ môi trường. Chúng tìm một phương thức liên hệ với nhau bên trong hệ thống. Một sự thay đổi ở một đầu vào sẽ tác động đến toàn thể hệ thống.

3.2 Đầu ra – là kết quả những gì mà hệ thống đang vận hành có liên quan đến các mục đích của nó.

3.3 Số lượng vật liệu đưa vào một quá trình để xử lý – tiến trình biến đổi đầu vào thành đầu ra.

Minh họa sau đây về một mô hình hệ thống căn bản có thể áp dụng vào cơ sở xã hội như là một hệ thống xã hội.

Mô hình hệ thống cơ bản



VI. Cơ sở an sinh xã hội và các tổ chức kinh doanh

Một sự so sánh giữa các tổ chức dịch vụ phục vụ con người (các cơ sở an sinh xã hội) và các doanh nghiệp (tổ chức kinh doanh) được thực hiện với nhiều chi tiết. Sau đây là tóm tắt ngắn gọn.²⁵

1. Một doanh nghiệp ra đời để làm ra lợi nhuận trong khi một cơ sở xã hội ra đời để cung ứng dịch vụ và thông thường có định hướng phi lợi nhuận. Ở nơi có quyền sở hữu người ta thu phí để cung ứng dịch vụ, lợi nhuận không chỉ là mục đích duy nhất mà còn đáp ứng nhu cầu của cộng đồng. Như vậy phải tìm kiếm nguồn ngân sách chứ không chỉ dựa vào thu phí mà thôi.

2. Các tổ chức kinh doanh chú trọng tới hiệu quả để gia tăng lợi nhuận. Nhu cầu khách hàng, trách nhiệm xã hội, sự công bằng và đạo đức nghề nghiệp thường là sứ mệnh to lớn đối với các nhà quản lý công tác xã hội hơn là đòi hỏi tính hiệu quả. Có những yêu cầu đạt hiệu quả mà nhân viên xã hội thấy là không thể chấp nhận về mặt đạo đức.

3. Việc kinh doanh phải tích cực lôi kéo sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm đảm bảo việc tiếp tục bán được hàng như là một chỉ báo cho sự thành công. Trái lại, nhân viên xã hội không thúc đẩy sự trung thành của thân chủ vì như vậy là tạo ra sự lệ thuộc nơi thân chủ. Sự trở lại của thân chủ để xin sự giúp đỡ tiếp tục được xem như là dấu hiệu cho thấy các dịch vụ của cơ sở ấy không kết quả và mục tiêu can thiệp (thường là sự độc lập và tự chủ) không đạt được.

4. Trong kinh doanh, sự cạnh tranh là yếu tố chủ yếu tạo ra động lực kinh doanh mang tính năng động. Trái lại, sự phối hợp và hợp tác được thúc đẩy đề cao giữa các cơ sở an sinh xã hội thông qua mạng lưới chuyển tuyến để đảm bảo cung ứng dịch vụ cho thân chủ khi cần. Có thể có những căng thẳng vì cạnh tranh tìm kiếm tài trợ từ các quỹ tư nhân và các cơ sở tài trợ khác nhưng thường là ôn hòa.

5. Phản hồi của khách hàng thông qua việc bán sản phẩm hay những phương tiện gián tiếp khác trong khi các cơ sở xã hội có được phản hồi mặt-đối-mặt trong việc quyết định tính kết quả của những can thiệp ví như những biện pháp giúp thân chủ thỏa mãn về những dịch vụ được cung cấp.

6. Những chỉ báo thành công trong kinh doanh là thông qua việc bán hàng và lợi nhuận kiếm được trong khi đó các cơ sở xã hội có một vài chỉ báo định lượng. Đôi khi

²⁵ Weinbach, op.cit. pp.31-45.

tiền bộ của thân chủ trong giải quyết vấn đề dễ dàng được quyết định như lòng tự trọng nhiều hơn và truyền thông trong gia đình được cải thiện.

TÓM TẮT CHƯƠNG***Chúng ta lưu ý các ý chính trong bài :***

- Vai trò của phương pháp quản trị công tác xã hội. Vì sao phải áp dụng phương pháp quản trị vào các cơ sở xã hội
- Cơ sở khoa học của quản trị học là nền tảng của quản trị trong ngành CTXH
- Các khái niệm : Quản trị xã hội, Quản trị an sinh xã hội,
- Các định nghĩa Quản trị CTXH, các nguyên tắc chung của quản trị CTXH, những đặc điểm của quản trị CTXH, chức năng, cơ cấu tổ chức, tiến trình, các yếu tố của tiến trình quản trị CTXH,
- Phân biệt Quản trị và Quản lý : hai từ này dùng chung, có nghĩa như nhau nhưng tùy vào ngữ cảnh, bối cảnh mà chọn từ này hoặc từ kia.
- Các lý thuyết quản trị/tổ chức : quản trị khoa học, Quản trị hành chính, Quản trị cổ điển, Quản trị theo quan hệ nhân sự, theo trường phái hành vi, Quản trị ngẫu nhiên, Quản trị chất lượng toàn thể.
- Bản chất của cơ sở an sinh xã hội : định nghĩa, các kiểu cơ sở an sinh xã hội ở các nước và ở Việt Nam, xem xét cơ sở ASXH như là một hệ thống; so sánh cơ sở ASXH và cơ sở kinh doanh...

CHƯƠNG II

HOẠCH ĐỊNH, XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH VÀ LẬP NGÂN SÁCH

D- HOẠCH ĐỊNH

I. DẪN NHẬP

1. *Khái niệm*

Hoạch định hay lập kế hoạch là một nội dung và là một trong các chức năng quan trọng nhất của quản trị. Bởi lẽ, kế hoạch gắn liền với việc lựa chọn và tiến hành các chương trình hoạt động trong tương lai của một tổ chức, của một doanh nghiệp. Kế hoạch hóa cũng là việc lựa chọn phương pháp tiếp cận hợp lý các mục tiêu định trước. Kế hoạch là xác định mục tiêu và quyết định cách tốt nhất để đạt được mục tiêu.

Hoạch định bao gồm việc lựa chọn một đường lối hành động mà một công ty hoặc cơ sở nào đó, và mọi bộ phận của nó sẽ tuân theo. Hoạch định có nghĩa là xác định trước phải làm gì, làm như thế nào, vào khi nào và ai sẽ làm. Việc làm kế hoạch là bắc một nhịp cầu từ trạng thái hiện tại của ta tới chỗ mà chúng ta muốn có trong tương lai

2. *Định nghĩa*

Hoạch định là nghiên cứu quá khứ để ra quyết định trong hiện tại về công việc phải làm trong tương lai, nhằm thực hiện các mục tiêu đã định của tổ chức quản trị.

3. *Tác dụng của hoạch định*

Hoạch định là cần thiết để có thể ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp.

Hoạch định làm cho các sự việc có thể xảy ra theo dự kiến ban đầu và sẽ không xảy ra khác đi. Mặc dù ít khi có thể dự đoán chính xác về tương lai và các sự kiện chưa biết trước có thể gây trở ngại cho việc thực hiện kế hoạch, nhưng nếu không có kế hoạch thì hành động của con người đi đến chỗ vô mục đích và phó thác vào may rủi, trong việc thiết lập một môi trường cho việc thực hiện nhiệm vụ. Không có gì quan trọng và cơ bản hơn việc tạo khả năng cho mọi người biết được mục đích và mục tiêu của họ, biết được những nhiệm vụ để thực hiện, và những đường lối chỉ dẫn để tuân theo trong khi thực hiện các công việc.

Những yếu tố bất định và thay đổi khiến cho công tác hoạch định trở thành tất yếu. Chúng ta biết rằng tương lai thường ít khi chắc chắn, tương lai càng xa, tính bất định càng lớn. Ví dụ, trong tương lai khách hàng có thể hủy bỏ các đơn đặt hàng đã ký kết, có những biến động lớn về tài chính và tiền tệ, giá cả thay đổi, thiên tai đến bất ngờ... Nếu không có kế hoạch cũng như dự tính trước các giải pháp giải quyết những tình huống bất ngờ, các nhà quản trị khó có thể ứng phó được với những tình huống ngẫu nhiên, bất định xảy ra và đơn vị sẽ gặp nhiều khó khăn. Ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn và tin cậy cao thì kế hoạch hóa vẫn là cần thiết, bởi lẽ kế hoạch hóa là tìm ra những giải pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đề ra.

Hoạch định sẽ chú trọng vào việc thực hiện các mục tiêu, vì hoạch định bao gồm xác định công việc, phối hợp hoạt động của các bộ phận trong hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu chung của toàn hệ thống. Nếu muốn nỗ lực của tập thể có hiệu quả, mọi người cần biết mình phải hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể nào.

Hoạch định sẽ tạo ra hiệu quả kinh tế cao, bởi vì hoạch định quan tâm đến mục tiêu chung đạt hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất. Nếu không có hoạch định, các đơn vị bộ phận trong hệ thống sẽ hoạt động tự do, tự phát, trùng lặp, gây ra những rối loạn và tổn kém không cần thiết.

Hoạch định có vai trò to lớn làm cơ sở quan trọng cho công tác kiểm tra và điều chỉnh toàn bộ hoạt động của cả hệ thống nói chung cũng như các bộ phận trong hệ thống nói riêng.

4. Công tác hoạch định trong một cơ sở an sinh xã hội

Hoạch định là một chức năng cơ bản của công tác quản lý, là một tiến trình tư duy về điều mong muốn đạt được và làm thế nào điều đó sẽ được hoàn thành. Cả ngành quản lý và ngành công tác xã hội đều thừa nhận rằng hoạch định hiệu quả là cần thiết cho việc sản xuất và cung ứng các dịch vụ xã hội. Nó là một bộ phận chủ yếu của việc thực hành công tác xã hội và được xem là cần thiết cho hoạt động của các cơ sở xã hội và việc cung ứng các dịch vụ xã hội.

Hoạch định là vạch ra những việc cần làm trước khi tiến hành. Nó nối liền khoảng cách từ nơi chúng ta đang ở tới nơi chúng ta muốn tới. Đây là một tiến trình cần sự tham gia của những người thực hiện (là nhân viên xã hội thực hành trực tiếp hay tác viên cộng đồng); những người tiếp nhận các dịch vụ hay mục tiêu của hoạch định (thân chủ hay các nhóm có tổ chức); những người ra quyết định hay người làm chính sách; và nhà quản trị.

4.1 Những đặc điểm chung của tiến trình hoạch định :

- *Hoạch định xử lý sự thay đổi.* Hoạch định cố gắng dự báo làm thế nào nhu cầu và tài nguyên sẽ phát triển và thay đổi trong tương lai.
- *Hoạch định gồm đo lường và định lượng.* Nó cố gắng đo lường nhu cầu, đánh giá kết quả của các cách tiếp cận khác nhau và đo lường thành tích công việc sử dụng các mục tiêu đã thỏa thuận trước.
- *Hoạch định ảnh hưởng đến sự phân phối tài nguyên.* Hoạch định cần các nhà ra quyết định suy nghĩ về phí tổn của mọi hoạt động.
- *Hoạch định đòi hỏi hành động.* Một kế hoạch đưa ra các hoạt động cần được theo dõi để đạt kết quả cụ thể.

4.2 Hoạch định trong kinh doanh

Chúng ta tham khảo bốn bước cơ bản trong hoạch định công ty do Robert H. Schaffer²⁶ đưa ra :

- 1) Nghiên cứu – phân tích những điểm mạnh, điểm yếu và những yếu tố khác và xác định các cơ hội và rủi ro gây ra bởi các xu hướng bên ngoài.
- 2) Hình thành các mục tiêu – xác định công ty muốn đạt đến cái gì trong tương lai dài hạn.
- 3) Hoạch định chiến lược – triển khai một kế hoạch tổng thể chỉ ra làm cách nào để công ty đến được mục tiêu cao nhất của nó.
- 4) Hoạch định tác nghiệp – đưa ra những bước đi mà mỗi phòng ban và bộ phận chức năng đảm nhiệm để thực hiện những kế hoạch chiến lược.

4.3 Hoạch định trong ngành công tác xã hội

Một kế hoạch hợp nhất là kế hoạch toàn diện của cơ sở an sinh xã hội mà mọi kế hoạch khác đều bắt nguồn từ nó.

Hoạch định là công tác quan trọng trong quản trị ngành CTXH. Giám đốc một cơ sở xã hội từng nói : “Hoạch định hay diệt vong” hàm ý nhấn mạnh tầm quan trọng sống còn của việc hoạch định. Hoạch định cần thiết ở tất cả các cấp tác vụ và là bộ phận trong công việc thường ngày của tác viên.

Hoạch định được tán thành trong CTXH vì nhiều lý do quan trọng :

²⁶ Skidmore, op.cit. p.51.

- Tính hiệu quả
- Tính kết quả
- Sự chịu trách nhiệm
- Ý chí, quyết tâm

Tính **hiệu quả** được mong muốn ở mỗi hoạt động của quản trị, cho dù trong kinh doanh hay trong CTXH. Mục đích là đạt được mục tiêu với chi phí và nỗ lực tối thiểu. Điều này chỉ xảy ra thông qua việc hoạch định thận trọng, đó là một tiến trình dự báo trước. Trong CTXH, nhân sự và tài nguyên là hạn chế, vì thế, điều quan trọng là cung ứng dịch vụ càng có hiệu quả càng tốt.

Tính **kết quả** cũng vô cùng quan trọng. Nếu các hoạt động không được hoạch định thì sẽ không đạt được kết quả mong muốn. Trong CTXH, dĩ nhiên, mục tiêu chính là giúp những người cần sự giúp đỡ. Nếu các nỗ lực của nhân viên và các tài nguyên của cơ sở bị phân tán, và việc hoạch định vì tính thống nhất của mục đích và sự kết hợp sức mạnh không xảy ra thì mức độ thành công thấp.

Việc hoạch định cần cho công tác **lượng giá và sự chịu trách nhiệm**. Những kết quả của CTXH và các dịch vụ CTXH là gì? Chúng ta có thể mang lại những kết quả ấy không? Chúng ta có thể cải thiện chúng không? Những câu hỏi này và những câu hỏi khác chỉ có thể được trả lời khi những nhà quản trị CTXH vạch kế hoạch thận trọng liên quan tới những mục tiêu cụ thể và những phương thức lượng giá để đánh giá chương trình và dịch vụ của họ.

Việc hoạch định cẩn trọng là cần thiết cho **quyết tâm của một cơ sở**. Nhân viên cần những cảm nghĩ thành đạt và thỏa mãn để làm việc hết mình. Những cảm nghĩ như vậy được tạo ra khi các nhà điều hành và nhân viên cùng vạch kế hoạch hoạt động toàn bộ cho cơ sở, làm cho mỗi nhân viên cảm thấy họ được cơ sở cần đến và làm việc có hiệu quả. Một cơ sở làm mọi điều có thể làm được cho mỗi nhân viên hiểu chính xác là làm việc gì và làm thế nào để cơ sở tạo ra một bầu không khí tình cảm dẫn đến quyết tâm cao.

4.4 Những bước hoạch định căn bản trong công tác xã hội

Trong CTXH và trong các cơ sở dịch vụ xã hội, công tác hoạch định được công nhận như là một thành phần quan trọng trong việc phân phối dịch vụ mà trước đây chưa bao giờ được xem như vậy. Tiến trình hoạch định trong CTXH căn bản giống với tiến trình hoạch định trong quản lý, nhưng có vài điểm nhấn mạnh khác. Bảy bước đi và các hoạt động liên quan là đặc biệt quan trọng trong tiến trình hoạch định CTXH.

- Chọn lọc mục tiêu
- Xem xét các tài nguyên cơ sở
- Liệt kê các phương án
- Dự báo thành quả của mỗi phương án
- Quyết định phương án tốt nhất
- Hoạch định một chương trình hành động cụ thể
- Linh hoạt/ thay đổi.

4.4.1 Chọn lọc mục tiêu

Mục tiêu là nơi đến, là mục đích của từng cơ sở. Chúng có liên quan đến mục đích và chính sách của cơ sở. Có 2 loại mục tiêu : (1) mục tiêu tổng quát – còn gọi là mục đích (có thời gian thực hiện dài hạn), và (2) mục tiêu cụ thể (thực hiện trong ngắn hạn).

Mục tiêu tổng quát liên quan đến lý do vì sao cơ sở được thành lập và mục đích tồn tại của nó. Mục tiêu của một cơ sở nuôi trẻ, thí dụ, là giúp đưa trẻ bị thiệt thòi về nhà chúng để chúng được yêu thương và chỉ bảo. Một trung tâm sức khỏe tâm thần toàn diện hiện diện để giúp các dịch vụ làm giảm bệnh tâm thần, ngăn ngừa những vấn đề về tâm thần và làm cuộc sống hàng ngày phong phú hơn. Đây là những mục tiêu dài hạn. Các nhà hoạch định ở cơ sở cần hiểu rõ mục đích và chính sách của cơ sở.

Những mục tiêu ngắn hạn hay mục tiêu cụ thể bao gồm hiện tại và tương lai gần. Hoạch định là một tiến trình dự báo và nó có hiệu quả nhất khi các mục tiêu là cụ thể, giản đơn và có thể đạt được. Hầu hết mục tiêu cụ thể là ngắn hạn.

Những mục tiêu dài hạn bao hàm những mục tiêu tổng quát của cơ sở và thực hiện trong nhiều năm. Ví dụ : Kế hoạch 5 năm là loại kế hoạch dài hạn. Ở mỗi cấp, thiết lập mục tiêu này là quan trọng - cho từng cá nhân nhân viên xã hội, phòng ban và cơ sở. Cách thiết lập mục tiêu như vậy mời gọi được sự sáng tạo và mơ ước về tương lai của đội ngũ nhân sự.

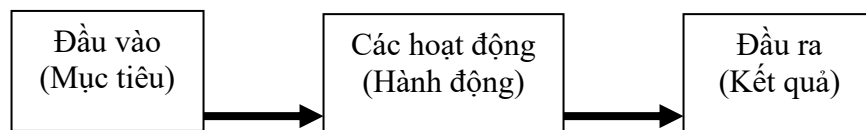
Trong CTXH, cũng như nhiều ngành chuyên môn khác, mục tiêu tổng quát và cụ thể của cơ sở thường được xây dựng bởi sự tham gia chung của nhà quản trị và nhân viên trên cơ sở dân chủ. Mặc dù các nhà lãnh đạo đưa ra các đề nghị để xem xét, sự tham gia

của nhân viên trong việc hình thành mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể của cơ sở thường là sự đóng góp rất lớn.

QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU

Trong nhiều năm qua ngành kinh doanh đã sử dụng quản trị theo mục tiêu (MBO) (được giới thiệu bởi Peter Drucker, George Odiorne, và những người khác) để đạt hiệu quả và kết quả hơn. Ngành CTXH cũng quan tâm sâu sắc về cách tiếp cận này.

Quản trị theo mục tiêu là một cách tiếp cận hệ thống để cải tiến hoạt động. Nó bao gồm đầu vào, các hoạt động và đầu ra (xem hình). Đầu vào cần những gì khởi đầu, tài nguyên, mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể, và các hoạt động liên quan. Các hoạt động nói đến việc thực hiện và đạt kết quả thực sự. Các mục tiêu cụ thể được xác định ở đầu vào, và nỗ lực đạt mục tiêu là phần của bước các hoạt động. Đầu ra cần đến kết quả. Điều gì xảy ra? Các mục tiêu có đạt được không? Nếu không, hệ thống không có kết quả.



Các chuyên gia về MBO mô tả các khó khăn của đầu vào và các khó khăn trong hoạt động làm tổn hại đến tiến trình. Một khó khăn của đầu vào là một hành động hay một tình huống mở đầu làm hạn chế hoặc gây tổn hại đến hoạt động hay sản xuất dịch vụ của cơ sở, thí dụ: mục tiêu mơ hồ trừu tượng, lãnh đạo nhân viên quá mức hoặc không lãnh đạo, và yêu cầu quá mức về công việc giấy tờ. Một hạn chế của hoạt động là làm những việc chỉ làm mình bận rộn thêm. Bao gồm việc quá nhấn mạnh vào các báo cáo hay công việc bận rộn hoặc dính sâu vào các cuộc bàn tán chuyện riêng tư và các chuyện không dính dáng gì đến công việc cả. Loại hoạt động này là vô trách nhiệm đối với nghề nghiệp. Nhấn mạnh quá đáng vào hoạt động và làm những việc nhỏ nhặt tỉ mỉ không phù hợp, có khuynh hướng làm giảm lòng tự trọng của nhân viên.

Có 2 loại mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể chủ yếu : mục tiêu chiến lược và mục tiêu tác vụ.

Mục tiêu chiến lược quan tâm đến việc triển khai các ý tưởng mới và quan tâm đến hoạch định tổng thể và dài hạn và kêu gọi sự sáng tạo và đổi mới.

Mục tiêu tác vụ hay mục tiêu cụ thể nhắm tới cái cụ thể và đo đếm được. Chúng ta đang ở đâu? Các xu hướng là gì? Làm sao chúng ta thực hiện?

Trong CTXH, quản trị theo mục tiêu (MBO) đang trở thành một công cụ hữu ích để tăng hiệu quả các hoạt động của một cơ sở và tập trung vào dịch vụ của nó. Nhiều cơ sở nhà nước và tư nhân đang đưa MBO vào các phương thức hoạt động của họ. Ngày càng nhiều các cơ sở yêu cầu cá nhân nhân viên thiết lập những mục tiêu cụ thể cho một thời gian quy định, thường là một năm, và yêu cầu trưởng phòng ban cũng làm như vậy. Những mục tiêu cụ thể được hình thành cho cơ sở nhờ thế đầu vào có thể được tập trung và hữu ích.

Raider cho rằng : “MBO là một hệ thống rất đơn giản về lý thuyết. Về cơ bản, nó là một cách tiếp cận của quản lý trong đó nhân viên cơ sở tham gia vào tiến trình chỉ rõ những mục tiêu dài hạn và những mục tiêu ngắn hạn phải đạt được trong một khoảng thời gian ấn định. Thành công trong việc đạt được những mục tiêu tổng quát và cụ thể đã nhất trí được định kỳ đánh giá”.

Raider đưa ra một cách tiếp cận 4 giai đoạn để trang bị MBO ở các cơ sở xã hội:

(1) Tự khảo sát cơ sở mình cẩn thận, xem xét sự không ổn định của cơ sở, sự không ổn định môi trường, chức vụ đảm nhận không liên tục (thường xuyên thay đổi nhân viên hoặc thay đổi trách nhiệm của nhân viên) và sự tranh đua không có trung gian (thiếu các nguồn thông tin được thiết lập trong cơ sở để làm trung gian hòa giải các mục tiêu cạnh tranh nhau).

(2) Thực hiện chiến lược, bao gồm huấn luyện cho tất cả ai sẽ sử dụng MBO.

(3) Thiết kế hệ thống, thiết kế cho phù hợp với từng cơ sở, và

(4) Phát huy sự tận tụy, gắn bó dài lâu, nhấn mạnh sự linh hoạt, sự phát triển cá nhân, và sự phản hồi hai chiều thường xuyên.

4.4.2 Xem xét tài nguyên cơ sở

Bước thứ hai trong việc hoạch định là xem xét tài nguyên kinh tế và vật chất của cơ sở cũng như nhân sự. Cần thiết liên hệ đến các mục tiêu chuẩn bị các phương tiện, ngân sách và tiền bạc, sự hỗ trợ của cộng đồng cho các dịch vụ.

Có được đội ngũ nhân viên sẵn sàng cũng quan trọng không kém. Không những cần xem xét số lượng nhân viên mà còn phải xem xét chất lượng của họ. Năng lực, thái độ

và cảm nghĩ của họ ra sao? Có đủ nhân viên để đạt được các mục tiêu không? Tiền bạc có không để tuyển dụng nhân viên mới? Thái độ và cảm nghĩ của nhân viên về các mục tiêu đã được thiết lập ra sao? Nếu các câu trả lời cơ bản được xác định thì nhà quản trị được bật đèn xanh tiến hành; còn không thì các tài nguyên khác phải được thu thập đầy đủ.

4.4.3 Liệt kê các phương án

Sau khi các mục tiêu đã được thiết lập và các phương tiện và nhân sự của cơ sở đã được điều nghiên, điều quan trọng là xem xét các phương cách khác nhau để đạt được các mục tiêu mong muốn. Một nhà quản trị tồi đi theo con đường thứ nhất mà ông/bà ta trông thấy được; còn nhà quản trị giỏi thông thường sẽ xem xét nhiều con đường khác nhau, cẩn thận mô tả và dự kiến từng con đường một.

Trong giai đoạn này, tính sáng tạo đóng một vai trò có ý nghĩa. Các cuộc thảo luận nhóm tự điều khiển và/hoặc các cuộc trò chuyện với các cá nhân nhân viên tạo cơ hội để suy nghĩ về những khả năng mới mẻ và có được những phương án có ý nghĩa.

4.4.4 Dự báo thành quả của mỗi phương án

Tiến trình hoạch định là một tiến trình dự báo - nhìn về tương lai cố gắng ước đoán điều gì có thể xảy ra nếu một hành động đặc thù nào đó diễn ra. Bởi vì chúng ta không thể thấy hết được mọi vấn đề nên chúng ta cần dự báo những lợi thế gì có thể xảy ra khi chúng ta xem xét những thành quả có thể có của nhiều phương án khác nhau, chúng ta có thể cân nhắc các chọn lựa và chọn lựa cái tốt nhất. Đặc biệt, chúng ta phải dự báo tương lai kinh tế và chính trị.

4.4.5 Quyết định phương án tốt nhất

Sau khi các phương án đã được liệt kê và xem xét cẩn thận, đặc biệt liên quan đến những phát triển tương lai, dữ kiện và suy nghĩ cần được góp chung thành một nỗ lực để so sánh và đối chiếu với những phương án khác có thể có được. Sau một cuộc sát hạch cẩn thận như thế, có thể ra một quyết định về sự lựa chọn khôn ngoan nhất. Dĩ nhiên hy vọng rằng quyết định sẽ mang lại các kết quả mong muốn.

Các ưu tiên : Một trong các khía cạnh đầy thử thách của công việc hoạch định là đặt các ưu tiên. Khi những ưu tiên được liệt kê ra và các chọn lựa mục tiêu khả dĩ đã được thực hiện thì cần thiết cân nhắc chúng về ý nghĩa và tính khả thi. Một số mục tiêu này lại quan trọng hơn các mục tiêu khác, một số mục tiêu cần hành động ngay, trong khi số khác hoãn lại thì khôn ngoan hơn.

Tầm quan trọng của việc sắp xếp các ưu tiên được minh họa bằng hành động của một chuyên gia, người mà theo ghi nhận của Covey, đã vạch ra các dịch vụ của xí nghiệp cho vị chủ tịch của ông ta, chủ tịch một công ty thép lớn. Vị chủ tịch yêu cầu sự giúp đỡ để cải tiến tính hiệu quả và kết quả của công ty. Người cố vấn nói: “Tôi có thể đưa ra một số việc trong vài phút để làm gia tăng công việc và hoạt động của các anh lên 50%. Trước hết, hãy viết ra 6 nhiệm vụ quan trọng nhất mà ông phải làm vào ngày mai. Thứ hai, xếp đặt chúng theo thứ tự quan trọng. Thứ ba, lôi tờ giấy này ra vào sáng ngày mai và bắt đầu làm từ mục thứ nhất. Khi nào ông làm xong mục thứ nhất thì giải quyết mục thứ hai, rồi mục thứ ba. Làm việc này cho đến khi hết giờ. Đừng lo nếu ông chỉ xong hai hoặc ba việc hay thậm chí ông chỉ hoàn tất một việc. Ông sẽ làm những công việc quan trọng nhất. Thứ tư, dùng năm phút cuối của mỗi ngày làm việc để lên danh sách các công việc phải làm ngày hôm sau”. Theo tờ tường trình thì vị chủ tịch gởi cho ông cố vấn 25.000 USD về ý kiến ấy - tính ra là 1.000 USD cho mỗi phút trong 25 phút viếng thăm của ông cố vấn.

4.4.6 Hoạch định một chương trình hoạt động cụ thể

Đây là thời gian hình thành nên một chương trình cụ thể để đạt những mục tiêu đã thống nhất ở trên. Đây là bản thiết kế hay giai đoạn vẽ bản đồ. Trong giai đoạn này hoạt động từng bước được vạch ra và ghi nhận lại. Một biểu đồ thời gian đạt mục tiêu là cần thiết. Các ưu tiên cần được quyết định. Việc này cần thiết vô cùng vì nếu không người ta sẽ hành động giống như một phi công cố gắng bay đến một hòn đảo nhỏ trong Thái Bình Dương mà không có kế hoạch của chuyến bay. Quan trọng phải lên chương trình thời gian cụ thể hoàn thành dự án có xem xét đến việc khảo sát định kỳ và báo cáo tiến bộ. Thời gian cụ thể phải được chỉ định nhờ thế những vấn đề cấp bách không làm lu mờ thời gian cụ thể.

Hoạch định một thời biểu là hữu ích trong việc thiết lập một bản thiết kế sống động và thực hiện kế hoạch có hiệu quả. Một loạt những kiểu mẫu định thời biểu đã được đưa ra và đang được sử dụng cùng với nhiều biến đổi trong đó người ta sử dụng biểu đồ Gantt như là công cụ để theo dõi tiến độ các công việc.

Vào khoảng năm 1910, H. L. Gantt, nhà tiên phong trong quản trị kinh doanh, đã xây dựng biểu đồ Gantt, được dùng rộng rãi như là một kỹ thuật hoạch định và kiểm tra trong các hoạt động không lặp lại. Biểu đồ Gantt được xây dựng trên hai trục tọa độ Ox, Oy. Trục hoành (Ox) biểu thị thời gian; trục tung (Oy) biểu thị các công việc. Các công việc được bắt đầu khi nào và kết thúc ở thời điểm nào được biểu thị bằng các vạch ngang.

Nhà quản trị sẽ theo dõi các công việc và tiến độ thực hiện để đôn đốc hoặc điều chỉnh cho đúng với kế hoạch và thời gian đã định.

4.4.7 Linh hoạt/thay đổi

Tính linh hoạt là cần thiết trong tiến trình hoạch định toàn bộ. Kế hoạch ban đầu phải được tuân thủ trừ phi các sự kiện thay đổi hoặc các phương thức tốt hơn để tiến nhanh về phía trước được triển khai. Tuy nhiên, sự thay đổi thường xảy ra khi việc hoạch định được soạn chương trình cụ thể và công tác thực hiện bắt đầu. Các nhà quản trị tài năng tán thành những kế hoạch thay đổi ở bất cứ lúc nào suốt quá trình nếu sự thay đổi ấy mang lại các tài nguyên thuận lợi và những biến đổi. Nhà quản trị kém tài năng là người không chịu từ bỏ kế hoạch ban đầu cho dù nó đã lạc hậu và các thay đổi sẽ có lợi hơn. Tính mềm dẻo trong việc thực hiện là cần thiết.

Bảy bước hoạch định căn bản không phải luôn xảy ra theo kiểu đường thẳng, thỉnh thoảng có nhiều bước nhảy đột biến hoặc vượt qua hoặc lùi lại. Vì thế, tính linh hoạt là nền tảng cơ bản cho việc hoạch định, tính cứng nhắc là không thể chấp nhận được.

5. **Hoạch định chiến lược**

Howard M. Carlisle đưa ra 8 bước trong chu kỳ hoạch định chiến lược (dài hạn) :

- 1) Xác định chỗ đứng của bạn hôm nay đang ở đâu.
- 2) Xây dựng những giả thuyết liên quan đến các xu hướng và điều kiện tương lai sẽ xảy ra.
- 3) Xây dựng và đánh giá lại các mục tiêu.
- 4) Hình thành các chiến lược để đạt mục tiêu.
- 5) Lên chương trình các hoạt động để đạt kết quả mong muốn.
- 6) Xác định các nguồn lực hỗ trợ cần để tiến hành các hoạt động ở bước 5.
- 7) Thực hiện kế hoạch.
- 8) Kiểm soát kế hoạch.

Hoạch định chiến lược là phương pháp được biết đến nhiều nhất và được sử dụng rộng rãi nhất để hoạch định trung và dài hạn trong các dịch vụ phục vụ con người. Nó được xác định như là “một nỗ lực có kỷ luật để đưa ra những quyết định cơ bản và những hành động để hình thành và hướng dẫn một tổ chức sẽ như thế nào, làm gì và tại sao lại

làm việc ấy.”²⁷ Bryson lưu ý rằng đặc điểm quan trọng nhất của hoạch định chiến lược là thúc đẩy phát triển tư duy chiến lược vốn giống như tư duy phản biện.

Theo Berman²⁸, hoạch định chiến lược là một hệ thống các phương thức giúp các tổ chức và cộng đồng sắp xếp các ưu tiên phù hợp với những điều kiện thay đổi và những cơ hội mới. Nó được sử dụng để:²⁹

- Phác họa một tương lai đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu của họ và đưa ra những hướng hành động và chỉ dẫn;
- Tạo sự đồng thuận giữa các cá nhân và tổ chức khác chính kiến và hình thành các quan điểm khác nhau (ban điều hành, nhân viên, thân chủ, cộng đồng v.v.)
- Thúc đẩy các tổ chức đáp ứng một môi trường đang thay đổi;
- Xác định nhu cầu củng cố, tái tổ chức hoặc khôi phục sự cân bằng giữa các tổ chức cung cấp dịch vụ khác nhau.

Các hoạt động trong hoạch định chiến lược:

- Tái đánh giá sứ mạng của cơ sở và triển khai tầm nhìn tương lai của cơ sở;
- Đánh giá môi trường ngoại vi và sự cạnh tranh;
- Đánh giá các hoạt động nội bộ và các dịch vụ cung ứng cho thân chủ; và
- Triển khai một kế hoạch bao gồm các chiến lược, nhiệm vụ, thành quả, khung thời gian và các bước thực hiện.

6. *Hoạch định tác vụ*

Hoạch định tác vụ gồm việc biến những sáng kiến chủ yếu trong kế hoạch chiến lược thành những mục đích và mục tiêu cụ thể bao gồm những bước hành động cho nhân viên và những người khác thực hiện.³⁰ Hoạch định tác vụ bao gồm những thành phần sau.³¹

- Tiến trình đã xác định và các mục tiêu đầu ra;
- Xác định trách nhiệm nhân viên để thực hiện kế hoạch;
- Xây dựng một kiểu giám sát thân thiện để ghi nhận quá trình đã thực hiện;

²⁷ Bryson, John M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass pp.4-5.

²⁸ Berman, E.M. (1998). *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

²⁹ Patti, op.cit. p.343.

³⁰ Ibid, p. 353.

³¹ Allison, M. & Kaye, J. (1997). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. New York: Wiley.

- Xem xét liên tục việc vận hành kế hoạch chiến lược;
- Đánh giá liên tục đảm bảo kế hoạch hoạt động là thực tế; và
- Tạo cơ hội liên tục để đưa ra những đề xuất cho những kế hoạch hàng năm trong tương lai.

7. Hoạch định phòng ngừa

Hoạch định phòng ngừa là một hình thức hoạch định tác nghiệp nhằm biến khủng hoảng thành cơ hội cho tổ chức. Ví dụ giảm ngân sách cơ sở, không thể bố trí người vào vị trí còn trống, v.v. Việc này cần quan tâm đặc biệt sử dụng cách tiếp cận liên ngành một cách có hệ thống :

- Tham khảo sứ mạng của cơ sở thường xuyên;
- Tìm kiếm thông tin có sẵn;
- Thúc đẩy sự tham gia tích cực của nhân viên và các nhà lãnh đạo không chuyên môn; và
- Tăng cường giám sát và theo dõi.³²

8. Hoạch định liên cơ sở

Hoạch định liên cơ sở là cần thiết để có sự phối hợp và hợp tác của các cơ sở nhằm cung cấp các dịch vụ xã hội một cách tốt nhất cho thân chủ. Những nhà quản trị giỏi luôn tìm cơ hội hoạch định với các nhà quản trị khác nhằm tăng cường việc thực hành công tác xã hội, tránh sự trùng lặp không cần thiết và đáp ứng nhu cầu của cộng đồng.³³

Kế hoạch bộ phận dành cho những lĩnh vực đặc thù như Kế hoạch quốc gia về chăm sóc trẻ em, Kế hoạch chăm sóc người khuyết tật và các lĩnh vực khác. Những kế hoạch này là sản phẩm của việc hoạch định liên cơ sở nơi thi hành luật pháp về sức khỏe, giáo dục và những lĩnh vực khác góp phần vào hình thành kế hoạch có liên quan tới nhiệm vụ, vai trò và trách nhiệm của họ.

E- XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH

Chu trình xây dựng chương trình :

³² Ibid. p. 355.

³³ Skidmore, op.cit. p.62.

- Phân tích tình hình hay xem xét/phân tích môi trường sẽ cho thấy các nhu cầu và vấn đề mà công chúng quan tâm. Kỹ thuật thu thập dữ liệu hữu ích trong phân tích tình hình bao gồm các diễn đàn cộng đồng, thảo luận nhóm tiêu điểm, phỏng vấn người cung cấp thông tin chủ chốt, xem xét truyền thông và rà soát lại những dữ liệu hiện có.
- Những kỹ thuật thiết lập ưu tiên được sử dụng để chọn những mục tiêu của các chương trình cơ sở.
- Trong giai đoạn thiết kế chương trình, một kế hoạch chương trình được xây dựng cho mỗi chương trình ưu tiên cao. Một kế hoạch chương trình (hay kế hoạch công việc) chỉ rõ làm thế nào những kinh nghiệm học hỏi có chọn lọc có mục đích sẽ cho ra một loạt những thành quả có giá trị cho một cá nhân, nhóm hay xã hội.
- Trong giai đoạn thực hiện chương trình, các tài nguyên cần thiết để xúc tiến chương trình đòi hỏi phải có và được triển khai. Các tình nguyện viên được huấn luyện và huy động. Những kinh nghiệm học được, các hoạt động của chương trình và những sự kiện khác cần hướng dẫn.
- Lượng giá và chịu trách nhiệm, bao gồm việc ra các đánh giá về chất lượng, giá trị hay tính ích lợi của chương trình và thông báo những đánh giá đó cho các người ra quyết định có liên quan.

Sơ đồ Gantt thường dùng để cung cấp một bức tranh rõ ràng về các hoạt động phải hoàn thành hoặc đồng thời hoặc sau một hoạt động khác và thời gian biểu cho mỗi hoạt động.

Giám sát thực hiện ở nhiều cấp độ :³⁴

- Đầu vào (*tài chính, vật chất, huấn luyện và những tài nguyên/dịch vụ khác*);
- Đầu ra (*hàng hóa và dịch vụ*);
- Thành quả (*tiếp cận, sử dụng và thỏa mãn của khách hàng/người thụ hưởng*); và
- Tác động (*những ảnh hưởng đến cơ hội cuộc sống và mức sống/chất lượng sống*)

Ba kiểu lượng giá có thể áp dụng để xác định sự thích hợp và thực hiện các mục tiêu, tính hiệu quả, kết quả, tác động và tính bền vững của mỗi chương trình/dự án:³⁵

³⁴ Philippine Department of Social Welfare and Development, op.cit.. p.61.

³⁵ Ibid.

- Tiến trình lượng giá xem xét bản chất hoạt động, cơ cấu tổ chức của dự án và cách thức tổ chức thực hiện và cung ứng các đầu vào của dự án để đạt được các mục tiêu/đầu ra của dự án;

- Lượng giá Chi phí – lợi ích hay phí tổn – hiệu quả là đo lường phí tổn chương trình so với các phương án sử dụng ngân sách và lợi ích do chương trình sinh ra; và

- Đánh giá tác động là xác định những ảnh hưởng mong muốn đạt được từ chương trình đối với các cá nhân, hộ gia đình và các thiết chế và những ảnh hưởng này có hỗ trợ cho việc phòng ngừa của chương trình hay không.

Lượng giá có thể thực hiện trước khi thực hiện, giữa kỳ thực hiện dự án và sau khi thực hiện dự án.

Quản trị theo mục tiêu được sử dụng rộng rãi ở một số cơ sở công tác xã hội nhằm giúp lượng giá chương trình và tính chịu trách nhiệm.³⁶

Trong quản trị và thực hành công tác xã hội ngày nay, có nhu cầu lớn về nghiên cứu công tác xã hội vì hai lý do :

- Nhu cầu về dữ liệu cơ bản về các dịch vụ của cơ sở; và
- Nhu cầu đoan chắc tính hiệu quả của việc thực hành công tác quản trị.³⁷

F- LẬP NGÂN SÁCH VÀ QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

Quản trị tài chính đảm bảo có được ngân sách từ các nguồn thích hợp, hoạch định và sử dụng ngân sách để hỗ trợ các phí tổn hành chính và chương trình cũng như đảm bảo tính chịu trách nhiệm thông qua công việc kế toán, kiểm toán và lưu giữ hồ sơ tài chính khác.

Ngân sách cũng là một kế hoạch hành động về tài chính có từ quyết định của ban điều hành cho chương trình trong tương lai.

Những yếu tố của một ngân sách lý tưởng :³⁸

- Ngân sách toàn diện (bao gồm mọi chi tiêu có kế hoạch và mọi thu nhập dự kiến)
- Ngân sách phải rõ ràng và dễ hiểu;
- Ngân sách phải linh hoạt;

³⁶ Skidmore, op.cit. p. 99.

³⁷ Ibid. p.105.

³⁸ Ibid.. p.61.

- Ngân sách có thể hoạt động được; và
- Ngân sách phải chính xác và hiện thực.

Những yếu tố trong điều hành ngân sách:³⁹

1. Ngân sách phải được hình thành đúng và được ban điều hành chuẩn bị và phê chuẩn;
2. Ngân sách cần được chia nhỏ thành từng thời kỳ phù hợp với thời kỳ báo cáo ngân sách;
3. Các báo cáo ngân sách cần phải được soạn thảo đúng thời gian quy định suốt cả năm và có sự so sánh với ngân sách ngay trong báo cáo và ;
4. Ban điều hành cần chuẩn bị hành động khi sự so sánh với ngân sách cho thấy có sự chệch hướng rõ rệt.

Các loại ngân sách ⁴⁰

1. Lập ngân sách theo hạng mục là được hầu hết các cơ sở an sinh xã hội sử dụng. Nó dựa trên kế toán theo hạng-mục và tăng gia số trong lập dự án trong một năm tới hay nhiều hơn. Hệ thống này chỉ ra cho thấy tiền đã được chi tiêu như thế nào nhưng không mô tả những gì cơ sở làm. Những chi tiêu đã dự trù của mỗi phòng ban được liệt kê trong từng thời kỳ cụ thể.

Nó không trình bày mục đích cơ sở, mục tiêu, chương trình hay kết quả.

2. Lập ngân sách cho chương trình bao gồm các dịch vụ mà cơ sở cung cấp. Mục đích và mục tiêu là một phần quan trọng của hệ thống. Một ngân sách như thế bao gồm nhiều năm, đặc biệt khi một chương trình được đưa ra và phê chuẩn trong một quãng thời gian cụ thể. Chi phí dự kiến và những chi tiết của mỗi chương trình cần được đưa vào.

Một ví dụ về lập ngân sách chương trình là phương pháp Hoạch định, Xây dựng chương trình, Lập ngân sách (PPBS) nhấn mạnh rằng chương trình phải được hoạch định và lập ngân sách như những đơn vị, cho dù khi chúng chia sẻ các chức năng hỗ trợ. Phương pháp cần đến nhận diện các chương trình và mọi chi phí liên quan. Ngân sách được triển khai cho toàn bộ dự án, cho dù nó kéo dài nhiều năm...Phương pháp tạo ra những triển vọng về tính chịu trách nhiệm, và mang lại cách sử dụng lợi ích phân tích chi phí và khảo sát tính hiệu quả của hệ thống.

³⁹ Gross, op.cit. p. 234.

⁴⁰ Skidmore, op.cit. 81-86.

3. Ngân sách chức năng bao gồm các dịch vụ của chương trình nhưng nhấn mạnh những dịch vụ hỗ trợ quản lý cần thiết để một cơ sở hoạt động. Các chương trình và dịch vụ được đặt vào các tiêu chuẩn điều hành bởi chức năng kế toán. Đây là một phương pháp liệt kê mọi thu nhập và chi tiêu, đặc biệt khi chúng liên quan tới các chức năng quản lý và chức năng tổng quát, chức năng vận động ngân sách (nếu có), và những chương trình có thể nhận biết mà cơ sở cung cấp.

4. Lập ngân sách từ số không (ZBB) là cố gắng siết chặt những chuỗi ngân sách và cần điều chỉnh các chi tiêu có liên quan tới thành quả của dịch vụ. Nó hoạt động trên tiền đề là một cơ sở phải bắt đầu từ con số không và mỗi năm điều chỉnh mỗi yêu cầu về tài chính mà cơ sở làm.

Hội thảo : Rà soát các Chính sách, Kế hoạch và Chương trình của cơ sở của học viên

Những câu hỏi thảo luận :

- Những vấn đề gì và những lĩnh vực nào quan tâm nơi có các chính sách ? Xác định những lĩnh vực cần đến sự trình bày chính sách.
- Những loại kế hoạch mà cơ sở có là gì ? Kể ra những kế hoạch này.
- Những chương trình và dịch vụ gì mà cơ sở cung ứng cho các nhóm thân chủ cụ thể ? Liệt kê những chương trình và dịch vụ này và thân chủ được phục vụ.

Những đề nghị cách làm, với các ví dụ, khi hướng dẫn thảo luận và ghi lại kết quả :

A. Các chính sách của cơ sở

Những lĩnh vực quan tâm	Những chính sách chung	Những chính sách cụ thể
Nhân sự	Hướng dẫn công tác nhân sự	Tuyển dụng Thuê mướn Định hướng cho nhân viên mới Bố trí công việc – mô tả công việc Đánh giá công việc Thăng thưởng và chuyển chuyển

		Kết thúc Quyền lợi – kỳ nghỉ /nghỉ phép vì đau ốm; bảo hiểm y tế; khuyết tật, hưu trí Khích lệ và phần thưởng
--	--	---

B. Các kế hoạch triển khai

Các loại kế hoạch	Các kế hoạch cụ thể /Các chú ý
Kế hoạch chung của cơ sở	Không
Kế hoạch chiến lược	Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2010- 2016
Kế hoạch tác nghiệp	Hướng dẫn tác nghiệp
Kế hoạch ngẫu nhiên	Không
Kế hoạch bộ phận/lĩnh vực	Kế hoạch quốc gia về trẻ em Kế hoạch quốc gia về người khuyết tật
Kế hoạch dài hạn	Kế hoạch 2000-2025
Kế hoạch ngắn hạn/kế hoạch hàng năm	Kế hoạch hàng năm của cơ sở bao gồm ngân sách hàng năm

C. Chương trình và Dịch vụ

Thân chủ	Chương trình	Dịch vụ
Trẻ em	Chương trình giáo dục cho trẻ đường phố Chăm sóc tập trung cho trẻ bị bỏ rơi	Tham vấn – trẻ em Hỗ trợ vật chất – đồng phục, tập vở v.v.. Chăm sóc hộ Những dịch vụ gia đình

		Giáo dục – chính quy và phi chính quy v.v... Dịch vụ y tế Dịch vụ nha khoa Dịch vụ tâm lý
Người khuyết tật		
Người cao tuổi		
Người sống chung với H		

TÓM TẮT CHƯƠNG

Hoạch định là công việc cơ bản và quan trọng của nhà quản trị. Hoạch định giúp nhà quản biết được những công việc tương lai phải làm để đạt mục tiêu của tổ chức.

Có 2 loại hoạch định : hoạch định chiến lược và hoạch định tác vụ. Ngoài ra còn có hoạch định phòng ngừa và hoạch định liên cơ sở.

Trong công tác hoạch định, việc xây dựng mục tiêu là quan trọng và là nền tảng cốt lõi của hoạch định. Có 2 loại mục tiêu : mục tiêu tổng quát (còn gọi là mục đích) và mục tiêu cụ thể. Quản trị theo mục tiêu (MBO) cũng được sử dụng rộng rãi trong CTXH.

Tiến trình hoạch định là xây dựng mục tiêu và các chương trình, hoạt động thực hiện để đạt mục tiêu. Tiến trình hoạch định trong CTXH có 7 bước :

- Chọn lọc mục tiêu
- Xem xét các tài nguyên cơ sở
- Liệt kê các phương án
- Dự báo thành quả của mỗi phương án
- Quyết định phương án tốt nhất
- Hoạch định một chương trình hành động cụ thể
- Linh hoạt/ thay đổi.

Chương này còn giới thiệu xây dựng chương trình và thực hiện chương trình, giám sát và lượng giá chương trình/dự án. Lập ngân sách và quản trị tài chính cũng là nhiệm vụ của nhà quản trị.

CHƯƠNG III

TỔ CHỨC

I. KHÁI NIỆM VÀ NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Khái niệm :

Công tác tổ chức là một trong những chức năng của nhà quản trị liên quan đến các hoạt động thành lập nên các bộ phận trong tổ chức bao gồm các khâu (các bộ phận chức năng) và các cấp (cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở) tức là quan hệ hàng dọc để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó.

Mục tiêu của công việc tổ chức là tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

2. Các nguyên tắc của tổ chức quản trị

2.1 *Nguyên tắc thống nhất chỉ huy:* Theo nguyên tắc này mỗi thành viên trong tổ chức chỉ chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình.

2.2 *Nguyên tắc gắn với mục tiêu :* Bao giờ bộ máy tổ chức cũng phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức.

2.3 *Nguyên tắc hiệu quả :* Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí.

2.4 *Nguyên tắc cân đối :* Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo ra ổn định trong tổ chức.

2.5 *Nguyên tắc linh hoạt:* Bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị cũng phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

3. Các nguyên tắc công tác tổ chức :

3.1 *Chuyên môn hóa công việc hay phân công công việc*– để đạt các mục tiêu tổ chức thì công việc cần được phân công và giao việc cho nhân sự giỏi thực hiện. Việc này sẽ thúc đẩy công việc được hoàn thiện.

3.2 *Đơn vị có thẩm quyền* – Mỗi thành viên của tổ chức phải báo cáo cho một và chỉ một cấp trên của mình.

3.3 *Tầm hạn kiểm soát* – Có sự giới hạn về số người mà một cấp quản trị có thể giám sát tốt; thường là 5 – 7 người là tốt nhất. Những yếu tố ảnh hưởng đến tầm hạn kiểm soát bao gồm : khoảng cách, thời gian, năng lực và tài năng chuyên môn của nhân viên và sự đầy đủ phương tiện như điện thoại, xe cộ v.v.

3.4 *Nhiệm vụ đồng nhất*

- Công việc phải có liên hệ nhau hay tương tự nhau
- Chức năng phải rõ ràng cụ thể, dứt khoát;
- Mỗi nhiệm vụ hay công việc phải trong phạm vi mà người được phân công có thể hoàn thành;
- Mọi chức năng của từng đơn vị cần được giao phó cho từng người cụ thể.

3.5 *Ủy quyền*

- Trách nhiệm được giao phải đi kèm với quyền hạn ra quyết định
- Quyền hạn theo thứ bậc từ đỉnh xuống đáy
- Hạn chế số lượng các chức năng được ủy quyền
- Ủy quyền và trách nhiệm bắt đầu từ cấp tác vụ thấp nhất
- Trách nhiệm điều hành, lãnh đạo vẫn ở trong tay nhà quản trị

3.6 *Nguyên tắc thứ bậc hay bậc thang* – nhân viên được tổ chức thành các nhóm dưới quyền các nhóm trưởng với các cấp thẩm quyền từ dưới đi lên và từ trên xuống. Khi biểu thị trên sơ đồ, hệ thống thứ bậc có hình kim tự tháp.

3.7 *Nguyên tắc nhân viên làm việc trực tiếp và nhân viên điều hành* – Những người làm việc trực tiếp (nhân viên thừa hành) là người trực tiếp thực hiện và hoàn thành các mục tiêu. Những người điều hành giúp cho nhân viên thừa hành những kiến thức và ý tưởng chuyên môn. Công việc của họ là hoạch định, tư vấn, v.v.

3.8 *Phân công lao động* – Đối với tổ chức lớn, để đạt mục tiêu cần phải phân công lao động. Chỉ những người có năng lực thực hiện một chức năng đặc biệt nào đó mới được giao việc.

3.9 *Xích lãnh đạo* – Cần có một ít cấp độ giám sát giữa cấp cao và các cấp khác. Tầm hạn quản trị càng ngắn thì mệnh lệnh càng ít bị hiểu sai và dòng thông tin truyền đạt càng tốt hơn.

3.10 *Cân đối* – Cần có sự cân đối hợp lý về tầm cỡ các phòng ban khác nhau, và tập trung quyền hay phân tán quyền trong việc ra quyết định.

II. CÔNG TÁC TỔ CHỨC TRONG QUẢN TRỊ CÔNG TÁC XÃ HỘI

Công việc tổ chức nói đến xây dựng cơ cấu của một cơ sở và các chức năng của nó. Tổ chức bao gồm nhân sự ở các cấp, cơ cấu ban điều hành, xích lãnh đạo và các yếu tố khác liên quan đến cơ cấu tổ chức. Công việc tổ chức là một tiến trình xã hội hình thành một cơ cấu, thay đổi nó, làm cho nó ngày một đổi mới và hiệu quả.

Barnard cho rằng một tổ chức hình thành khi con người có thể giao tiếp với người khác và mong muốn hành động để đạt đến một mục tiêu chung. Ông ta kết luận rằng những yếu tố của một tổ chức là : truyền thông giao tiếp, lòng quyết tâm phục vụ và có/vì một mục đích chung.

1. Các loại tổ chức : Tổ chức chính thức và không chính thức

- Tổ chức chính thức : là cơ cấu được thừa nhận của một cơ sở
- Tổ chức không chính thức : những sắp xếp và hoạt động ngoài cơ cấu chính thức, không quan sát được, không vẽ được sơ đồ tổ chức, không thường xuyên, không có điều lệ, không có kế hoạch...

2. Sắp xếp bộ máy tổ chức theo chiều dọc và theo chiều ngang

- Cấu trúc tổ chức sắp xếp theo chiều ngang : thiết lập các phòng, ban chức năng...
- Cấu trúc tổ chức sắp xếp theo chiều dọc : phân chia theo thứ bậc từ trên xuống hoặc từ dưới lên

III. LÝ THUYẾT TỔ CHỨC

1. Lý thuyết hành chính tổ chức (hay hành chính thư lại - bureaucracy) của Max Weber:

Weber cho rằng : “.....kiểu tổ chức hành chính đơn thuần có khả năng đạt đến mức độ hiệu quả cao nhất do có sự kiểm tra bắt buộc đối với mọi người. Nó hơn hẳn bất cứ hình thức nào về tính chính xác, tính ổn định, sự chặt chẽ về kỷ luật và đáng tin cậy.... Đối với hệ thống hành chính thì mọi sự vật đều luôn bình đẳng....”

1.1 Bốn đặc điểm của một hệ thống hành chính thư lại là :

- Mọi hoạt động của tổ chức đều căn cứ vào văn bản quy định trước
- Chỉ có những người có chức vụ được giao mới có quyền quyết định
- Chỉ có những người có năng lực mới được giao chức vụ
- Mọi quyết định trong tổ chức phải mang tính khách quan

1.2 *Lý thuyết quản trị kiểu thư lại* đưa ra một quy trình về cách thức điều hành một tổ chức. Quy trình này có 7 đặc điểm :

- *Hệ thống các nguyên tắc chính thức* : Nguyên tắc là những quy định chính thức đối với tất cả các thành viên của tổ chức khi họ thực hiện nhiệm vụ.

- *Đảm bảo tính khách quan*

- *Phân công lao động*

- *Cơ cấu hệ thống cấp bậc của tổ chức*: Hầu hết mọi tổ chức đều có cơ cấu hệ thống thứ bậc hình Kim tự tháp.

- *Cơ cấu quyền lực chi tiết* : Weber cho rằng có 3 loại cơ cấu quyền lực là :

- Cơ cấu quyền lực kiểu truyền thống

- Quyền lực dựa trên uy tín : là quyền lực được sinh ra bởi những phẩm chất đặc biệt, được những người khác thừa nhận. Quyền hạn của các nhà quản trị thuộc loại này.

- Quyền lực do luật pháp hay nguyên tắc mang lại, loại quyền lực này dựa trên các đạo luật và nguyên tắc pháp lý.

- *Sự cam kết làm việc lâu dài*

- *Tính hợp lý* : Các nhà quản trị thuộc một hệ thống quản trị thư lại luôn tuân theo tính logic và tính hiệu quả của tổ chức trong việc đề ra các quyết định.

1.3 *Bộ máy hành chính có những yếu tố sau* :⁴¹

- Một hệ thống các phương thức và nguyên tắc được định sẵn để xử lý những bất trắc xảy ra với các hoạt động;

- Phân công lao động theo chuyên môn (chuyên môn hóa lao động);

- Thăng thưởng và tuyển chọn dựa vào sự tài giỏi kỹ thuật ; và

- Sự không thiên vị trong môi quan hệ con người .

1.4 *Ưu điểm và hạn chế của bộ máy hành chính*

Stein cho rằng có những ưu điểm và hạn chế trong cấu trúc và chức năng bộ máy hành chính.

1.4.1 Ưu điểm :

⁴¹ Morgan, John S. (1968). *Improving Your Creativity on the Job*. New York: American Management Association, p.146

- Tính kinh tế và hiệu quả, do phân công lao động hợp lý và huy động được ý kiến chuyên môn;
- Ổn định và lâu dài;
- Vai trò an toàn với những kỳ vọng công việc cụ thể được xác định rõ
- Sự an toàn tương đối trong công việc với phụ cấp thêm, đào tạo tại chức và các chương trình hưu trí ;
- Sự không thiên vị của các chính sách giúp giảm thiểu những yếu tố chủ quan trong việc xác định chính sách và tối đa hóa việc thiết lập những tiêu chuẩn khách quan và không thiên vị.

1.4.2 Hạn chế, theo Stein, có thể được xem xét theo khía cạnh:

- Nhân sự – lễ nghi và khả năng tầm thường và sự tuân thủ luật lệ quá mức.
- Khách hàng – “ tính khách quan của các tiêu chuẩn...có thể gây khó khăn cho cá nhân không được phục vụ đúng mức và làm cho tổ chức không thể đáp ứng với những tình huống khủng hoảng hay khẩn cấp.”
- Quản lý – có những mối nguy về hành vi nghi thức, thiếu sáng tạo và nghi thức cao.
- Cộng đồng – hệ thống hành chính có khuynh hướng “tự bảo vệ và khó cho cộng đồng bên ngoài tiếp cận với tổ chức hay ảnh hưởng đến cấu trúc của nó.”

2. ***Những đặc điểm của một tổ chức dân chủ :⁴²***

- Những quyết định liên quan đến mục đích và mục tiêu, kế hoạch và phương thức đều do những người liên quan hoặc do những người đại diện xây dựng nên;
- Sự hợp tác giữa nhân viên, ban điều hành, các ủy ban được nuôi dưỡng để thiết lập mối quan hệ làm việc thuận lợi;
- Thăng thưởng và chọn lọc những cơ hội công việc mới và khác nhau dựa vào những khả năng và kinh nghiệm khác nhau của công nhân, có sự quan tâm tới sự phát triển cá nhân cũng như điều tốt đẹp cho cơ sở ;
- Những mối quan hệ ảm áp, thân thiện và hợp tác dựa trên tinh thần làm việc nhóm luôn được khuyến khích.

⁴² Johns, op.cit. p.150.

3. Mô hình tổ chức theo Trecker : Trecker đưa ra một trật tự hành chính được điều chỉnh bằng cách làm bệ cơ cấu tổ chức hình nón (kim tự tháp). Nó có các đặc điểm sau đây :

- Vẫn duy trì sự kiểm soát quản trị từ cấp cao;
- Quyết định và việc cung ứng dịch vụ được phân quyền và chia sẻ; và
- Đường dây thông đạt (truyền thông) từ đỉnh tới đáy ngắn hơn.

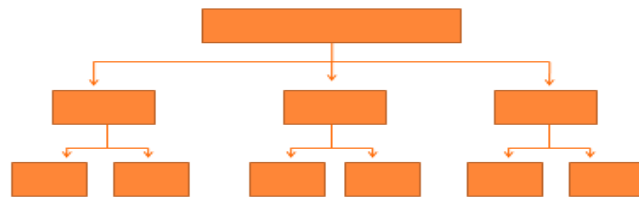
4. Mô hình đội/nhóm chuyên nghiệp:

- Các nhóm viên tin cậy nhau;
- Các quyết định được đưa ra bằng cách nào và ở đâu cũng như sự chịu trách nhiệm đều được làm rõ;
- Sự gắn bó/tham gia của các nhóm viên trong công việc;
- Nhận diện các tài nguyên đặc biệt trong cơ sở và ngoài cộng đồng;
- Giao trách nhiệm và quyền hạn với việc lượng giá đi kèm để xác định trách nhiệm được thực hiện ra sao; và
- Nhấn mạnh sự phát triển của những người trong cuộc.

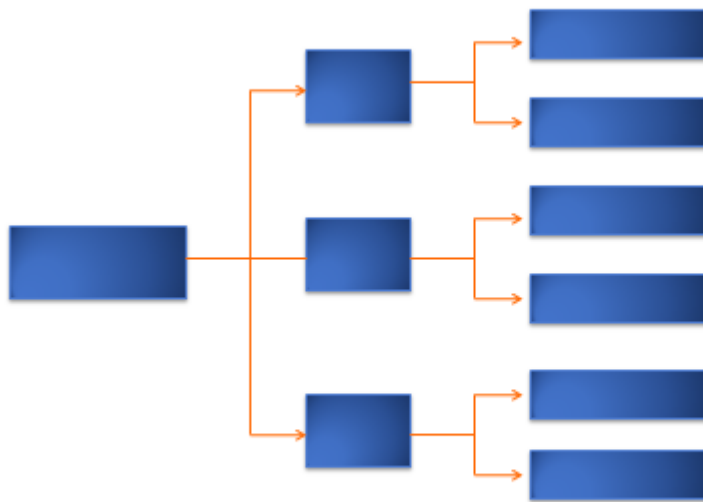
5. Các kiểu sơ đồ tổ chức :⁴³

- Sơ đồ dọc— chỉ vị trí người điều hành ở đỉnh với các cấp dưới ở vị trí hàng ngang và thực hiện chức năng theo hàng dọc.
- Sơ đồ ngang— chỉ vị trí người điều hành ở phía bên trái và cho thấy các cấp dưới ở vị trí hàng dọc và thực hiện chức năng theo hàng ngang.
- Sơ đồ vòng tròn – chỉ vị trí người điều hành ở giữa vòng tròn và các chức năng tỏa ra từ trung tâm.

⁴³ Davis & Filley. op.cit. p 194..

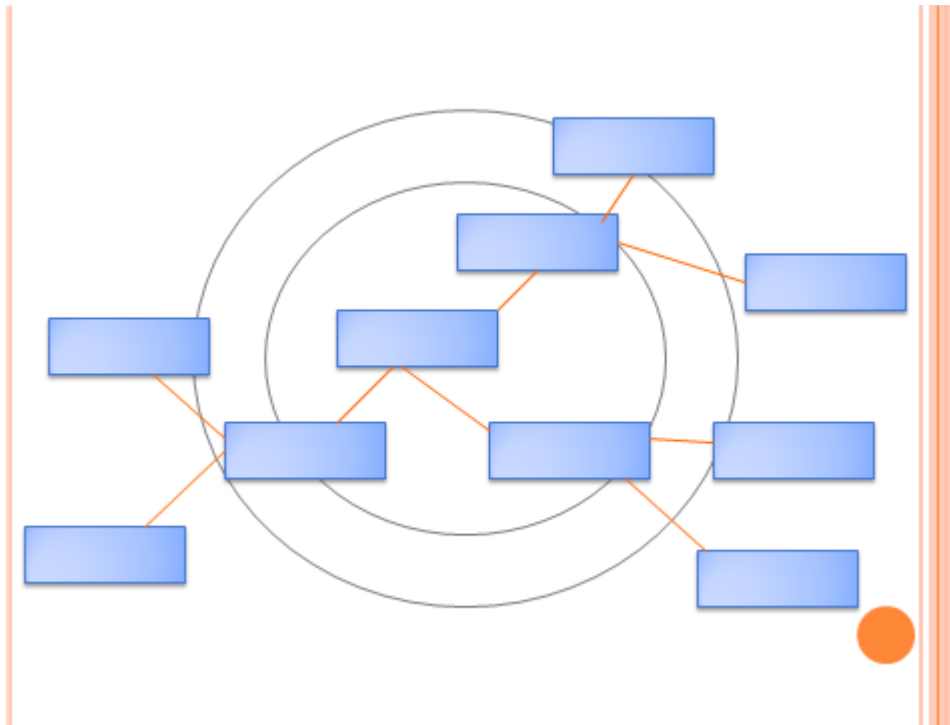


Sơ đồ dọc



Sơ đồ ngang

Sơ đồ vòng tròn



6. Những lợi ích của sơ đồ tổ chức :

- Sơ đồ giúp làm rõ và xác định đường dây trách nhiệm và quyền hành.
- Sơ đồ giúp phòng ngừa những rủi ro trở ngại như vượt cấp và mưu đồ quyền lực.
- Sơ đồ giúp triển khai những phương thức làm việc vững chắc vì nó đưa ra sự hỗ trợ bằng hình ảnh.
- Sơ đồ trợ giúp cho truyền thông vì nó cho thấy nơi nào ra quyết định.
- Sơ đồ thúc đẩy tính hiệu quả nhiều hơn vì nó giúp duy trì sự ổn định, linh hoạt và cân bằng của tổ chức.

IV. Cải tiến tổ chức :⁴⁴

Hiệu quả và kết quả là hai mục tiêu chủ yếu của các cơ sở an sinh xã hội trong việc cung ứng dịch vụ xã hội. Savas đưa ra nhiều kỹ thuật để làm lợi trong việc quản lý các tổ chức an sinh xã hội.

⁴⁴ Skidmore, op.cit. pp.122-123.

1. Phân tích hệ thống – “Vì nó là một phương pháp phân tích vấn đề nên phân tích hệ thống không có công cụ tương tự”. Nó là phương pháp không định lượng và gồm 11 bước sau :

- Xác định vấn đề ;
- Nhận diện nhu cầu;
- Thiết lập mục tiêu;
- Chỉ rõ những trở ngại;
- Đưa ra những giải pháp chọn lựa cho vấn đề;
- Hình thành tiêu chuẩn để chọn phương án tối ưu;
- Chọn giải pháp tốt nhất;
- Thực hiện giải pháp trên một địa bàn thí điểm;
- Lượng giá kết quả;
- Ghi nhận phản hồi và điều chỉnh giải pháp; và
- Thực hiện giải pháp sau cùng trên diện rộng

2. Phân tích phương tiện/kết quả – Đây là “cây các phương án”. Cách này thiết lập một kết quả cho một mục tiêu và sau đó nhận diện các phương tiện khác nhau để đạt từng kết quả.

3. Phân tích lãnh đạo – bao gồm một loạt các công cụ và kỹ thuật bao gồm nghiên cứu tác vụ và khoa học quản lý, sử dụng các mô hình toán học, phân tích phí tổn-lợi ích, chi phí-kết quả, và những mô hình khác.

V. Ủy quyền là một phương thức của công tác tổ chức

Công tác tổ chức giúp cho nhân viên sử dụng thời gian của họ tốt nhất có thể. Nó cũng đảm bảo thời gian của chính nhà quản trị được sử dụng có hiệu quả. Điều này có nghĩa làm các công việc và ra các quyết định là trách nhiệm cụ thể của nhà quản trị bởi vì không ai khác có thể xử lý được chúng. Nó cũng có nghĩa là giao những công việc và quyết định khác nhau cho những người khác nhau. Ủy quyền thường là cần thiết nếu một nhà quản trị có khả năng thể hiện hết mọi trách nhiệm của mình.

Là nhà quản trị, người ấy có thể chọn lựa ủy quyền giao việc cho cá nhân hoặc các ủy ban chuyên môn và các nhóm hành động đặc biệt và cấp thẩm quyền hoàn thành nó.

Nhưng trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ vẫn thuộc về nhà quản trị người đã ủy quyền giao việc.

Các ủy ban và nhóm hành động đặc biệt thường được sử dụng để tổ chức các hoạt động công việc giao từng nhiệm vụ. Các ủy ban có xu hướng làm việc thường xuyên, liên tục, ra các quyết định/khuyến nghị với nhà quản trị đối với các vấn đề đang xảy ra. Trái lại, nhóm hành động đặc biệt được hình thành để xác định một vấn đề cụ thể hay hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể. Một khi hoàn thành công việc thì nhóm của họ giải tán.

VI. Kiểm soát

Bảng kê công việc kiểm soát :

1. **Các kế hoạch** – các cấu trúc được đặt vào một nơi hình thành nên những sự kiện trong nội bộ một tổ chức; những chỉ dẫn hành động chính thức được thiết kế nhằm xác định những hành vi nào của nhân viên có thể chấp nhận và không thể chấp nhận.

2. **Huấn luyện và kiểm huấn/giám sát – xã hội hóa** được thiết kế để tiêu chuẩn hóa hành vi nhân viên thông qua một sự phối hợp gồm hướng dẫn chỉ dẫn và những kinh nghiệm đúc kết được và giám sát và hướng dẫn thường xuyên trong việc thực hiện các nhiệm vụ được yêu cầu.

3. **Lượng giá công việc của nhân viên** – thường xuyên, định kỳ và các phương tiện phản hồi được thiết kế để đưa ra sự tăng cường tích cực hành vi mong đợi và không khuyến khích hành vi không đúng đắn.

4. **Thông tin** – được lên kế hoạch chia sẻ kiến thức được thiết kế để giúp nhân viên hiểu (và tránh) những gì làm nên hành vi không mong đợi.

5. **Tư vấn** – những đề xuất có vẻ không định hướng từ cấp cao tới nhân viên thừa hành được thiết kế để thay đổi hành vi trong một phong cách tương đối không lảng mạ người khác.

6. **Những chỉ thị** – những mệnh lệnh hay những hướng dẫn công khai thể hiện bằng lời hay bằng văn bản được thiết kế để truyền thông rõ ràng và không mập mờ những điều nhân viên làm, nói v.v.

7. **Những trừng phạt tiêu cực** – những hình phạt phải chịu khi một hành vi quá quắt của nhân viên xảy ra mà trước đó đã bị cấm.

8. **Sự trung thành** – lòng trung thành của nhân viên đối với một vài nhóm hay tổ chức dẫn tới hành vi đúng đắn mong đợi hay sự cống hiến đặc biệt.

9. Giá trị và đạo đức nghề nghiệp – niềm tin và những nguyên tắc đạo đức là phù hợp với một nghề. Chúng thường có được hay được tăng cường thông qua một tiến trình xã hội hóa xảy ra như là một phần trong giáo dục của một người.

10. Những kết quả tự nhiên – hiện tượng qua đó mỗi hành vi tổ chức có khuynh hướng tự nhiên tự sửa đổi mình mà không có sự nỗ lực của nhà quản trị.

11. Gương mẫu của nhà quản trị – hiện tượng qua đó mỗi hành vi nhân viên được sửa đổi như là kết quả của sự quan sát và thử thi đua làm theo hành vi của nhà quản trị.

3. Phối hợp

1. Các loại phối hợp:

1.1 Phối hợp về tư tưởng – việc này phải làm với mối quan hệ trong các hoạt động tinh thần. Việc triển khai những tiêu chuẩn tư tưởng và hành động là quan trọng vì nó giúp mọi người hiểu hành động được thực hiện như thế nào. Những biện pháp chung, thuật ngữ, chi tiết kỹ thuật hay triết lý là những ví dụ về những hỗ trợ cơ bản cho sự phối hợp tư tưởng. Một sự thống nhất tư tưởng còn là một điều kiện tiên quyết cho sự gặp gỡ tâm hồn trí tuệ, đây là điều quan trọng trong việc phát triển và duy trì ý chí, tinh thần làm việc.

1.2 Phối hợp hành động – việc này phải làm chủ yếu là thiết lập mối quan hệ hài hòa giữa các hoạt động vật chất. Việc huấn luyện thích hợp và phối hợp các hoạt động vật chất cần được hình thành.

2. Những hình thức phối hợp:

2.1 Phối hợp theo chiều dọc. Đây là phối hợp chịu ảnh hưởng của việc giao trách nhiệm và quyền hạn kèm theo để thực hiện công việc từ lớn nhất cho đến nhỏ nhất.

Nguyên tắc thang bậc của tổ chức đi từ đỉnh tới đáy với quyền hạn đến từ cấp cao cũng như việc nắm giữ trách nhiệm để thấy được công việc được hoàn tất sau khi nó được giao là một ví dụ về phối hợp theo chiều dọc.

2.2 Phối hợp theo chiều ngang hay phối hợp chéo. Nói tới các giám sát viên hay các nhà quản trị cùng cấp phối hợp và liên hệ các hoạt động hay chức năng của họ giữa họ với nhau.

Đây là điều cần thiết vì những hoạt động trong phạm vi trách nhiệm của người này sẽ ảnh hưởng đến những bộ phận khác của cơ sở và ngược lại.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương này đề cập đến công việc tổ chức của nhà quản trị là xây dựng cơ cấu tổ chức, phân định quyền hạn và nhiệm vụ của từng bộ phận, từng cấp. Mục tiêu của công tác tổ chức là có được bộ máy vận hành hiệu quả.

Công tác tổ chức cần tuân thủ những nguyên tắc về tổ chức quản trị, các nguyên tắc về xây dựng cơ cấu tổ chức. Trong ngành CTXH cũng vậy, công việc tổ chức là một tiến trình xã hội hình thành một cơ cấu, thay đổi nó, làm cho nó ngày một đổi mới và hiệu quả.

Phần lý thuyết tổ chức giới thiệu các lý thuyết hành chính tổ chức, đặc điểm của một tổ chức dân chủ, mô hình tổ chức của Trecker, mô hình đội/nhóm chuyên nghiệp, các kiểu sơ đồ tổ chức.

Phần cải tiến tổ chức giới thiệu các kỹ thuật để cải tiến tổ chức như : phân tích hệ thống, phân tích phương tiện/kết quả phân tích lãnh đạo.

Khi đề cập đến tổ chức thường nói đến việc ủy quyền trong tổ chức như thế nào; kiểm soát gồm những công việc nào; phối hợp ra sao và gồm các loại phối hợp nào.

CHƯƠNG IV

TRUYỀN THÔNG TRONG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ

I. GIỚI THIỆU

Bài này giới thiệu về truyền thông trong quản trị. Đây là một kỹ năng có thể xây dựng và hoàn thiện qua thực hành. Truyền thông trong tổ chức ở mọi cấp là mang tính mệnh lệnh để đạt được mục tiêu của nó. Thiết lập sự tin cậy trong truyền thông và có được sự hỗ trợ của cộng đồng, cơ sở an sinh xã hội còn phải truyền thông với công chúng bên ngoài – cộng đồng bao gồm khách hàng mục tiêu, chính quyền, giới truyền thông, các nhà tài trợ và những cơ sở/tổ chức khác.

II. TRUYỀN THÔNG TRONG QUẢN TRỊ

Truyền thông là một giai đoạn trong tiến trình quản trị nhằm chuyển tải những ý kiến từ người này sang người khác để thực hiện các chức năng quản trị.⁴⁵

Truyền thông hai chiều hướng tới tất cả nhân viên và/hoặc các thành viên ban điều hành để chuyển tải những ý kiến, kế hoạch, mệnh lệnh, báo cáo và đề xuất liên quan tới nhiệm vụ, mục đích và mục tiêu của cơ sở cần đạt được. Vì vậy, truyền thông là sự nối kết quan trọng để hợp nhất các nhà quản trị, các thành viên ban điều hành, nhân viên và thân chủ của một cơ sở hay một chương trình và thiết lập mối liên lạc giữa cơ sở, đại diện chính quyền và những thành viên có liên quan trong cộng đồng.⁴⁶

1. *Tầm quan trọng của truyền thông* :⁴⁷

1.1 Truyền thông là một trong hai tiến trình kết nối của công tác quản trị. Nó là cơ sở cho sự tương tác xã hội làm nền tảng cho mọi hoạt động của con người trong một tổ chức. “Sự tương tác trong một tổ chức cũng giống như tế bào đối với cơ thể con người.”

1.2 Truyền thông là “phương tiện chủ yếu của con người thu nhận và trao đổi thông tin. Việc ra quyết định và thực hiện chức năng của nhà quản trị tùy thuộc vào chất lượng và số lượng thông tin nhận được.”

⁴⁵ Davis and Filley, op.cit. p. 240.

⁴⁶ Bellows, Roger. (1960). “Communication and Conformity” *Personnel Administration*, pp. 21-28, from Cordero, et. al.

⁴⁷ Carlisle, Howard M. (1979). *Management Essentials: Concepts and Applications*. Chicago: Science Research Associates Inc. P. 316 from Skidmore, op.cit. p. 198.

1.3 Truyền thông là hoạt động tiêu tốn thời gian nhiều nhất của nhà quản trị, một nhà quản trị trung bình sử dụng từ 70 – 90% thời gian của họ để truyền thông/giao tiếp. Một cuộc khảo sát của John Henriche cho thấy các quản trị viên cấp cơ sở (trực tiếp với nhân viên) sử dụng 74% thời gian của họ để giao tiếp; các quản trị viên cấp trung 81% và các quản trị viên cấp cao 87%.

1.4 Thông tin và truyền thông “biểu thị quyền lực trong tổ chức... người nào có được thông tin liên quan đến mục đích, kế hoạch và hoạt động của công ty thì người đó trở thành trung tâm quyền lực trong một tổ chức.”

2. Mục đích của truyền thông trong quản trị :⁴⁸

- Để làm rõ việc cần làm, bằng cách nào và ai làm.
- Để tăng cường tính đồng nhất với mục đích của cơ sở.
- Để chuyển tải/truyền đạt những vấn đề, đề xuất, ý kiến.
- Để báo cáo tiến độ công việc.
- Để thúc đẩy sự tham gia; và
- Để thúc đẩy sự trao đổi xã hội hay đưa ra sự thừa nhận.

3. Các kiểu truyền thông:⁴⁹

3.1 *Truyền thông chính thức* – hệ thống các phương thức và kênh luồng hợp lý, được hoạch định nhờ đó dòng thông tin đi từ các cấp quản trị như có thể thấy trong sơ đồ tổ chức. Nó không chỉ đi từ trên xuống mà còn từ dưới lên và theo chiều ngang.

3.2 *Truyền thông không chính thức* – truyền thông không theo các kênh luồng của nhà quản trị mà thay vào đó là thông qua các giao tiếp xã hội giữa con người trong cơ sở. Nó thường được biết dưới cái tên là “tin vọt” được truyền đi nhanh hơn truyền thông chính thức nhưng không chính xác trong việc giữ nguyên tính chân thật của các dữ kiện ban đầu.

4. Các loại truyền thông :⁵⁰

⁴⁸ Trecker, op.cit. p. 142, from Cordero, et.al.

⁴⁹ Cordero, et.al. op.cit. pp. 53-54.

⁵⁰ Skidmore, op.cit. pp. 199-200.

4.1 *Truyền thông bằng lời* – một người nói và người khác nghe. Việc này xảy ra trong các cuộc họp nhân viên, họp ủy ban, vấn đàm và hội nghị giữa hai hay nhiều người.

4.2 *Truyền thông không lời* bao gồm hoạt động của cơ thể – mắt, cử chỉ, dáng đi, nói nhanh hay chậm, cường độ giọng nói, độ căng của môi, má đỏ, nước mắt chảy. Thường thì cảm xúc và ý tưởng được chuyển tải thông qua hành động không lời của cơ thể hiệu quả nhất so với thông qua lời nói.

5. *Tiến trình truyền thông* :⁵¹

- Chia sẻ thông tin – tiến trình gửi tin và nhận tin;
- Hiểu thông tin – những gì được nói ra và những gì nghe được cơ bản là giống nhau; và
- Làm rõ thông tin – để hiểu những gì người ta đã nói.

6. *Các thành phần của tiến trình truyền thông*⁵²

Người truyền thông (người nói, người gửi, người phát hành)

Ai

Truyền đạt (nói, gửi, phát hành)

Những thông điệp (mệnh lệnh, báo cáo, kiến nghị)

Tới

Người nhận (người nhận thư, người phản hồi, người nghe

ảnh hưởng tới hành vi của người nhận, có thể thấy trong

Phản hồi (trả lời, phản ứng)

7. *Truyền thông hiệu quả*

7.1 *Fulmer đưa ra năm chữ C để lưu ý truyền thông hiệu quả* :⁵³

- **Rõ ràng. (Clarity)** Sự mơ hồ dễ làm cho người ta đưa ra những dấu hiệu và chỉ dẫn khác nhau cho dù cùng một lúc. Thông điệp phải đơn giản và rõ ràng.

⁵¹ Ibid, pp.200-203.

⁵² Redfield, Charles. “The Theory of Communication: The Application to Public Administration” in Schaltz, op,cit, p. 174.

⁵³ Ibid. p.206.

- **Hoàn tất. (Completeness)** Một chỉ dẫn đưa ra mà hoàn tất một phần thì khó cho người thực hiện.
- **Ngắn gọn. (Conciseness)** Trình bày càng ngắn gọn càng tốt miễn sao bao quát được chủ đề.
- **Cụ thể. (Concreteness)** Truyền thông phải nhằm vào mục tiêu; phải cụ thể, dẫn ra các tên và những mong đợi nhờ thế không bị hiểu lầm.
- **Chính xác. (Correctness)** Nếu thông tin sai được ghi nhận thì những khó khăn sẽ xảy ra ngay từ đầu, vì vậy tính chính xác trong thông tin là cần thiết.

7.2 Tầm quan trọng để truyền thông hiệu quả :⁵⁴

- Tính kết quả
- Tính hiệu quả
- Sự quyết tâm

7.3 Những tiêu chuẩn để truyền thông hiệu quả :⁵⁵

- Mục đích truyền thông phải rõ ràng và được người truyền thông cũng như người nhận thông tin am hiểu.
- Cả tài liệu nói và viết phải càng rõ ràng càng tốt và chỉ một diễn giải. Nếu không thể có được tiền đề này thì cố gắng giảm số lượng các ngoại lệ và các phương án để mở khi diễn giải.
- Truyền thông hiệu quả là một loạt các hành động thích hợp. Nói cách khác, các truyền thông xảy ra sau có liên quan đến những truyền thông trước đó và tránh nguy cơ vô hiệu.
- Truyền thông tốt là thích hợp cho việc hoàn thành mục đích; nó không quá nhiều cũng không quá ít; nó có trọng tâm rõ ràng và có chọn lọc phù hợp với nội dung.
- Truyền thông tốt là kịp thời, đúng lúc trong đó ý tưởng được đưa ra đúng vấn đề và người nhận sẵn sàng tiếp nhận.
- Trong truyền thông tốt, ý tưởng được truyền qua các kênh chuyển nhờ đó người nhận sẽ nhận được thông tin. Việc này cần tới một hệ thống thông đạt không chỉ từ trên xuống mà còn từ dưới đi lên và cả truyền thông theo chiều ngang.

7.4 Các phương tiện truyền thông :

⁵⁴ Ibid. pp. 197-198.

⁵⁵ Trecker, op.cit. pp. 135-136 in Skidmore, op.cit. p. 199.

- **Biên bản cuộc họp.** Sự tường thuật lại các hoạt động và thông tin chính yếu được thảo luận trong một cuộc họp có ích lợi khi được ghi lại thành biên bản. Biên bản giúp những người dự họp nhớ lại những gì họ đã phát biểu và các hoạt động sẽ được thực hiện.
- **Buổi họp nhân viên.** Các buổi họp nhân viên phục vụ hai mục đích chính : Giao tiếp và ra quyết định do cả các nhà quản trị lẫn nhân viên. Những giao tiếp này được thực hiện có hiệu quả bằng nói chuyện, nhưng một biên bản ngắn gọn được ghi lại sẽ giúp mọi người theo dõi về sau
- **Thư từ và lời ghi chú.** Thư từ và lời ghi chú được dùng cho mục đích chúc mừng và mục đích thông tin. Các nhà quản trị giỏi gửi thư chúc mừng đến nhân viên khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ quan trọng hoặc nhận được sự thừa nhận đặc biệt.
- **Hội nghị không chính thức.** Nhà quản trị định kỳ nói chuyện với nhân viên có thể tạo được mối quan hệ tích cực với họ. Các cuộc hội nghị cũng tạo cơ hội cho nhân viên chia sẻ ý kiến, nêu câu hỏi và cảm nghĩ với nhà quản trị. Một số nhân viên đòi hỏi có các hội nghị thường xuyên với cấp trên của họ - mỗi tháng một lần chẳng hạn - để tạo ra sự giao tiếp trực tiếp giữa họ với nhau. Những người khác lại thích gặp nhau chỉ khi có các nhu cầu nào đó nảy sinh.
- **Thư tin.** Thư tin có hiệu quả trong nội bộ cơ quan. Thư tin thay đổi cũ và hình thức, tùy thuộc vào tầm cỡ và dịch vụ thực hiện của cơ quan. Thông tin được định kỳ gửi đến nhân viên giúp họ biết được những bước phát triển hiện có.
- **Bảng thông báo.** Bảng này được chia thành nguồn tài liệu chính thức và những thông báo không chính thức hoặc những liệt kê khác.
- **Những hoạt động xã hội.** Những bữa tiệc trưa, những buổi tiếp tân và những hoạt động giải trí và hoạt động xã hội khác rất có ích để đem lại sự giao tiếp thân mật cho các cộng sự của cơ sở.
- **Hộp thư góp ý.** Hộp thư góp ý giữ bí mật cho nhân viên có ý kiến đề nghị thường đem lại những kiến nghị hữu ích.
- **Những cú điện thoại.** Đôi khi một cú điện thoại lại có ích hơn một thư riêng để công nhận một nhân viên hay lãnh đạo cộng đồng hoặc biểu lộ sự đánh giá thành tích đạt được
- **Hệ thống thông tin mật (grapevine).** Trong hệ thống thông tin mật, thông tin được nhận và chuyển đi một cách không chính thức. Đôi khi thông tin chỉ là tin đồn và có thể gây thiệt hại. Ở những thời điểm khác, nhân viên truyền đi những tin tức và ý kiến quan

trọng đối với sự an nguy của cơ sở. Nhà quản trị giỏi công nhận giá trị của loại truyền thông này. Đôi khi nhà quản trị cố ý trao thông tin cho một nhân viên, dự kiến là tin ấy sẽ được truyền cho những người khác một cách không chính thức.

- **Báo cáo**

▪ **Email, internet và tin nhắn (SMS)**

Không có chức năng nào của cơ sở lại tách biệt nhau. Nó ở trung tâm của nhiều vòng tròn đồng tâm, tiêu biểu cho các yếu tố trong cộng đồng mà chúng phải duy trì mối quan hệ sống còn nếu nó muốn hoàn thành nhiệm vụ.

1. Nó phải thiết lập bản sắc riêng và các chức năng liên quan tới các tổ chức khác.
2. Một cơ sở phải xây dựng bản sắc riêng có liên quan tới thân chủ hiện có và tiềm năng.
3. Bản sắc của một cơ sở cần được xây dựng trong cộng đồng.

Quan hệ công chúng là chức năng quản trị đánh giá thái độ công chúng, xác định các chính sách và các phương thức của một cá nhân hay một tổ chức quan tâm tới quyền lợi chung và thực thi một chương trình hành động để công chúng hiểu và chấp nhận.⁵⁶

Chức năng của quan hệ công chúng là thúc đẩy công chúng hiểu và chấp nhận một cơ sở và các dịch vụ của nó. Vì thế, nó phải có mối quan hệ tốt với cộng đồng và công chúng thông qua các phương pháp khác nhau như thư tin, các hoạt động truyền thông ba bên. Nhà quản trị cơ sở an sinh xã hội thường là là người đại diện chính thức cho cơ sở. Những người chủ cơ sở cũng phải hãnh diện về cơ sở của họ.

⁵⁶ Cordero et.al. p. 66.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Truyền thông là một trong những công việc của nhà quản trị nhằm truyền đạt những chỉ thị, mệnh lệnh, thông tin... đến các cấp nhân viên trong tổ chức. Vì vậy truyền thông có tầm quan trọng trong sự tương tác xã hội trong nội bộ tổ chức. Nó còn giúp cho người ta thu nhận và trao đổi thông tin nhằm phối hợp công việc tốt nhất.

Nhà quản trị sử dụng nhiều thời gian để truyền thông với mục đích điều hành công việc, thúc đẩy sự tham gia, truyền đạt ý kiến.

Có 2 kiểu truyền thông : truyền thông chính thức và truyền thông không chính thức và có 2 hình thức truyền thông : truyền thông bằng lời và truyền thông không lời.

Đề truyền thông hiệu quả theo Fulmer cần đáp ứng 5 yêu cầu (5 chữ C- tiếng Anh) : Rõ ràng, hoàn tất, ngắn gọn, cụ thể, chính xác.

Ngoài ra nhà quản trị có thể sử dụng các phương tiện truyền thông như : biên bản cuộc họp, thư từ, hội nghị không chính thức, thư tin...

CHƯƠNG V

CÔNG TÁC NHÂN SỰ VÀ ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC

I. KHÁI NIỆM : Công tác nhân sự là một tiến trình quản trị quan trọng bao gồm tìm được nhân sự, duy trì và làm việc với nhân viên và kết thúc công việc của họ khi cần thiết. Sự hiệu quả và kết quả hoạt động của một cơ sở có liên quan trực tiếp với nhân sự.

Mỗi cơ sở thường có chính sách nhân sự và phương thức tuyển chọn riêng. Việc này trước hết bao gồm soạn một bảng mô tả công việc sau khi đã phân tích công việc. Ray Johns cho rằng một bản mô tả công việc bao gồm :

- Mô tả vị trí công việc, vị trí gì và chịu trách nhiệm với ai;
- Nhiệm vụ và trách nhiệm;
- Yêu cầu về năng lực chuyên môn; và
- Các mối quan hệ

Các yếu tố phẩm chất năng lực của một nhân viên xã hội giỏi (3 C) :⁵⁷

1. Tài năng (Competence), có được từ huấn luyện chuyên môn và kinh nghiệm làm việc;
2. Chăm trọng - quan tâm (Caresness), biểu lộ trong cả giao tiếp bằng lời và không lời; và
3. Cam kết-gắn bó (Commitment), mong muốn đóng góp cho các dịch vụ của cơ sở và sẵn sàng sử dụng tài năng của mình để làm việc ấy.

II. NHỮNG THÀNH PHẦN CHỦ YẾU/TIẾN TRÌNH CÔNG TÁC NHÂN SỰ :

1. Tuyển mộ, tuyển chọn và thuê mướn/bổ nhiệm

- **Tuyển mộ.** Mục đích tuyển mộ là tìm được những nhân viên giỏi và có khả năng hòa hợp với thân chủ và những nhân viên khác. Một số phương pháp được sử dụng như :

- Quảng cáo trên báo, tạp chí, và những phương tiện khác;
- Thông báo ngắn gọn trên các tạp chí chuyên ngành, các trường học và các

mạng lưới xã hội (Facebook và những mạng khác;

⁵⁷ Skidmore, op.cit. p. 233.

- Những tiếp xúc cá nhân.

- **Tuyển chọn.**

- Có hai yếu tố quan trọng xem xét trong tiến trình tuyển chọn : nhu cầu và kỳ vọng của cơ sở; và mong muốn của người được tuyển chọn.

- Tiến trình tuyển chọn gồm nhiều bước : Xem xét thông tin trong đơn xin việc gồm a) thông tin cá nhân về gia đình và trình độ học vấn, huấn luyện và kinh nghiệm làm việc; b) những tư liệu viết như nhận xét của những cơ sở tuyển dụng trước đây, nhận xét của trường và học bạ; c) kết quả các trắc nghiệm như trắc nghiệm y khoa và tâm lý; và d) những cuộc phỏng vấn cá nhân.

- Trách nhiệm tiến trình tuyển chọn : Ở một số cơ sở, giám đốc cơ sở có trách nhiệm duy nhất; những nơi khác thì giao cho một ủy ban tuyển chọn nhưng nhìn chung cả cấp quản trị lẫn ủy ban nhân sự ra quyết định.

- **Thuê mướn hay bổ nhiệm.** Một khi ứng viên được báo tin là được chấp nhận thì người ấy phải được cung cấp thông tin về lương bổng, nhiệm vụ, trách nhiệm, và các mối quan hệ cũng như bản mô tả công việc và chính sách nhân sự của cơ sở. Với thông tin như thế ứng viên có thể ra quyết định nếu chấp nhận những điều kiện ấy thì ứng viên được thuê mướn hay bổ nhiệm. Quyết định bổ nhiệm sẽ do cấp có thẩm quyền cấp.

2. Bố trí công việc. Một khi ứng viên được thuê mướn người ta cho rằng người ấy là đúng người đúng việc. Nhân viên xã hội phải được bố trí/bổ nhiệm dựa vào năng lực chuyên môn của người ấy.

3. Định hướng và huấn luyện. Đó là việc giới thiệu một người mới vào làm với cơ sở, các dịch vụ và cộng đồng. Đây là bước đầu để trở thành nhân viên đầy hứa hẹn của cơ sở.

- Trong định hướng cần mô tả những điều sau đây :⁵⁸
 - Lịch sử của cơ sở và các dịch vụ;
 - Các chính sách cơ bản, các quy định và phương thức làm việc;
 - Cơ cấu tổ chức cơ sở bao gồm cấp bậc và chức vụ của nhân viên mới;
 - Thông tin cơ bản về lương, giờ làm việc, kỳ nghỉ và nghỉ phép vì ốm đau;
 - Sắp xếp văn phòng cho nhân viên ngồi làm việc, v.v.

⁵⁸ Ibid. p. 234-235.

- Các khoản phụ cấp thêm như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, kế hoạch hưu trí và những phương tiện giải trí; và

- Các cơ hội và thách thức bao gồm thông tin về thăng thưởng, tăng lương và các cơ hội sáng tạo.

- Huấn luyện là là sự phát triển có hệ thống về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết cho việc thực hiện công việc đã giao một cách thích hợp, đầy đủ. Định hướng có thể là bước đầu của một chương trình huấn luyện. Việc này tăng năng suất và hiệu quả của nhân viên cũng như tăng cường tinh thần làm việc, thái độ/kỹ năng/kiến thức của nhân viên liên quan công việc, bạn đồng nghiệp và giám sát viên.

- Cơ sở cần có một chương trình liên tục phát triển lực lượng nhân sự của mình. Kiểm huấn/giám sát và phát triển nhân sự sẽ được nói tới trong hai phần riêng biệt.

4. Thăng thưởng. Điều này nói tới sự thăng tiến của một nhân viên đến một công việc tốt hơn hay vị trí cao hơn với trách nhiệm lớn hơn, danh tiếng nhiều hơn và thường là lương cũng cao hơn. Những yếu tố được xem xét là phẩm chất xuất sắc và chất lượng công việc cao cũng như thâm niên kinh nghiệm (mặc dù đó không phải là yếu tố chính để xem xét).

5. Thuyên chuyển/Điều động. Sự chuyển dịch nhân viên từ vị trí này sang vị trí khác với cùng trách nhiệm và mức lương. Việc này nhằm điều chỉnh khối lượng công việc để đạt tính đa dụng cao hơn của lực lượng lao động và giúp nhân viên thỏa mãn nhiều hơn với công việc. Đôi khi, việc này do chính nhân viên yêu cầu vì lý do cá nhân như để phù hợp với gia đình người ấy. Đây là thuyên chuyển theo chiều ngang trái với thuyên chuyển theo chiều dọc.

6. Đánh giá thành tích. Đây là kiểm điểm định kỳ hay đánh giá những đặc điểm, tiềm năng và thành tích công việc của một người thông qua quan sát của người đánh giá hoặc trên cơ sở một tiêu chuẩn có tính hệ thống và đồng bộ hoặc các mục đích được người nhân viên và cấp trên thiết lập. Nó được sử dụng để quyết định thăng thưởng, điều động, giảm bớt hay cho tạm dừng nghỉ việc nhân viên một cách công bằng và có cân nhắc đúng đắn, xác định nhu cầu huấn luyện và như là một động lực khuyến khích và cơ sở cho công việc kiểm huấn/giám sát có hiệu quả.

7. Quản trị tiền công và tiền lương. Tiền trả cho nhân viên là sự động viên khích lệ đối với công việc mà họ làm tốt. Mặc dù nhân viên xã hội được cho là làm việc vì lý tưởng phục vụ nhưng họ cũng phải sống; do đó họ làm việc là để kiếm sống. Mức tiền

công và tiền lương tùy thuộc vào điều kiện tài chính của cơ sở tuyển dụng, tiền lương được trả bởi các tổ chức khác, phí tổn hay mức sống hiện tại và quy định của chính phủ.

8. *Kỷ luật.* Đây là sức mạnh buộc một cá nhân hay một nhóm tuân thủ luật lệ, quy định và phương thức cần thiết để đạt các mục tiêu của cơ sở. Nó không phải là hình phạt mà chỉ là một hình thức giáo dục. Đó là hành động của cấp trên đối với một cấp dưới vi phạm luật lệ hay chính sách. Đó là một tiến trình kiểm soát.

9. *Những quyền lợi và dịch vụ cho nhân viên.* Ngoài tiền lương mà nhân viên nhận được cơ sở còn có khoản phụ cấp thêm cho họ. Việc này bao gồm dịch vụ sức khỏe hay y tế, về hưu và lương hưu, các dịch vụ giải trí, dịch vụ xã hội và thể dục, dịch vụ tư vấn và trợ cấp đời sống.

10. *Thay thế, thôi việc/kết thúc, về hưu.* Thay thế nói tới việc luân chuyển và thay thế nhân sự do thôi việc, về hưu, từ trần và khuyết tật.

Thôi việc hay kết thúc công việc do nhân viên tự nguyện hay từ chức hay không tự nguyện hoặc bị áp lực thôi việc do cơ sở ngừng việc hay bị đuổi việc. Từ chức có thể do người nhân viên mong muốn để tìm việc khác tốt hơn bên ngoài, hoặc vì gia đình hay vì cá nhân mong muốn có nhiều thời gian hơn với gia đình, theo đuổi những mối quan tâm/nghề nghiệp mới. Trái lại, đuổi việc một nhân viên phải có cơ sở pháp lý vì nhân viên có thể kiện tụng cơ sở. Kết thúc công việc phải do nhà quản trị xử lý với sự chín chắn và nhạy cảm vì quyền lợi của cả cá nhân lẫn cơ sở.⁵⁹

Một khi nhân viên đến tuổi nghỉ hưu, nhiều quyền lợi về hưu trí cần được thực hiện cho người ấy dựa trên các chính sách của cơ sở và luật bảo hiểm xã hội của quốc gia.

Những cuộc vấn đàm thường được tổ chức trước khi nhân viên rời cơ sở.

III. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG VIỆC

Đây là kiểm điểm định kỳ hay đánh giá những đặc điểm, tiềm năng và thành tích công việc của một người thông qua quan sát của người đánh giá hoặc trên cơ sở một tiêu chuẩn có tính hệ thống và đồng bộ hoặc các mục đích được người nhân viên và cấp trên thiết lập. Nó được sử dụng để quyết định thăng thưởng, điều động, giảm bớt hay cho tạm dừng nghỉ việc nhân viên một cách công bằng và có cân nhắc đúng đắn, xác định nhu cầu huấn luyện và như là một động lực khuyến khích và cơ sở cho công việc kiểm huấn/giám sát có hiệu quả.

⁵⁹ Ibid. p. 240.

Các phương pháp đánh giá thành tích công việc :

1. **Phương pháp dựa vào tính cách:** Danh mục những đặc điểm tính cách được cho là quan trọng đối với công việc được đánh giá (bài luận/kể chuyện, các thang bậc đánh giá đồ họa, xếp hạng, chọn lựa bắt buộc).
2. **Phương pháp mô tả khái quát hóa :** Tương tự với phương pháp dựa vào tính cách, phương pháp mô tả về thành tích của người nhân viên giỏi được sử dụng như tổ chức, giao tiếp, đánh giá và động viên nhưng thường thì không có định nghĩa đầy đủ (bài luận/kể chuyện, các thang bậc đánh giá đồ họa, xếp hạng, chọn lựa bắt buộc).
3. **Phương pháp đặt trọng tâm vào kết quả :** Những phương pháp này đặc biệt liên quan tới công việc vì giám sát viên và nhân viên cùng nhau xác định mục tiêu công việc và các biện pháp thực hiện (quản trị theo mục tiêu và kết quả (MBO/MOR).
4. **Phương pháp mô tả hành vi :** Sử dụng phân tích chi tiết công việc hay bản mô tả công việc, hành vi công việc cần thiết cho thành công được xác định. Thang điểm đánh giá dựa và hành vi (BARS), danh mục đo lường, mô hình những biến cố nghiêm trọng và những trung tâm đánh giá.
5. **Phương pháp hỗn hợp :** Phương pháp này ít được sử dụng, nó tương đối độc đáo và phối hợp với các thành phần khác nhau của các phương pháp khác.

IV. ĐỘNG VIÊN VÀ THỎA MÃN CÔNG VIỆC

1. Tâm lý học về động viên :

- Bạn có bao giờ tự hỏi về cái cách mà mỗi người đem lại điều tốt nhất cho người khác? Có vẻ người ta biết cách làm sao để người mà họ lãnh đạo có được nỗ lực phi thường. Thường thì họ không có vẻ bề ngoài dễ nhìn hay trí thông minh xuất chúng nhưng họ có được tài riêng hoặc truyền cảm hứng cho người khác. Đây là một kỹ năng khác thường trong nghệ thuật động viên làm cho họ đạt thành công cao trong hầu hết công việc họ làm.

- Trái lại, có những người có vẻ đem lại điều tệ hại đến cho chúng ta. Khi chúng ta ở gần ai đó ta cảm thấy vụng về và lạc lõng và tự thấy mình hành xử theo cách không hay lắm mà sau đó mình thấy khó xử, bối rối. Những lời động viên của họ kết thúc trở thành bài thuyết giảng và dù họ có ý định truyền cảm hứng cho ta nhưng thực sự họ dọa dẫm ta.

2. Các lý thuyết về Động viên

2.1 Lý thuyết cổ điển

Frederick W. Taylor vào năm 1911 đã kết luận sau những khảo sát của ông ta là người nếu một người có nhiều tham vọng được trả công cho công việc cùng khối lượng như trả cho một người loảng xoảng hay lười biếng và ít năng suất thì không chóng thì chầy người có tham vọng hay người có nhiệt tình sẽ làm chậm lại và giảm năng suất. Vì vậy ông ta chủ trương đưa ra những phần thưởng mà người nhiệt tình vốn yêu thích và họ sẽ đem lại mức sản xuất cao hơn. Lý thuyết cổ điển được xây dựng trên ý tưởng cơ bản là **tiền và thu nhập gia tăng** là những yếu tố động viên chủ yếu trong sản xuất.

Taylor đưa vào công việc hai yếu tố quan trọng :

- Phương pháp bấm giờ – những đo lường và ghi nhận lại công việc tiến hành trong bao lâu, nhờ thế có thể cải thiện tính hiệu quả và kết quả. Nó làm cho bản mô tả công việc, yêu cầu công việc và mục đích rõ hơn. Ông ta đưa ra “một phương pháp tốt nhất” để làm việc. Mong đợi về một công việc nào đó được đưa ra và định mức được thiết lập có liên quan tới những mục tiêu cụ thể.
- Phương pháp trả lương theo sản phẩm – giới thiệu một phương pháp thưởng cho những người sản xuất nhiều sản phẩm hơn so với mức quy định.

2.2 Lý thuyết của Maslow

Abraham Maslow, năm 1943, nói rằng nếu người nhân viên cần được động viên trong một cơ sở nào đó, thì họ cần hiểu rằng những nhu cầu cá nhân và nhóm của họ cần được xem xét và các điều kiện làm việc và những thách thức nhằm đáp ứng những nhu cầu của họ phải được cung cấp. Cụ thể, họ cần có những cơ hội đáp ứng các nhu cầu ngày càng phức tạp đặc biệt là nhu cầu tự thể hiện.

Hình : Những cơ hội thỏa mãn những bậc thang nhu cầu con người của Maslow.

Những gì thỏa mãn các nhu cầu bậc cao ?		
Nhu cầu tự thể hiện	→	Công việc sáng tạo và đầy thử thách Có tham gia trong việc ra quyết định Tính linh hoạt của công việc và sự tự trị
Nhu cầu tự trọng	→	Trách nhiệm đối với một công việc quan trọng Thăng tiến lên công việc cao hơn Biểu dương và thừa nhận của sếp
Những gì thỏa mãn các nhu cầu bậc thấp ?		
Nhu cầu xã hội	→	Những bạn cùng làm việc thân thiết Giao tiếp với khách hàng Giám sát viên vui vẻ, dễ chịu
Nhu cầu an toàn	→	Điều kiện làm việc an toàn Công việc đảm bảo Đền bù thỏa đáng và Phụ cấp thêm
Nhu cầu vật chất	→	Nghỉ ngơi và nghỉ giải lao Thoải mái trong công việc Giờ giấc làm việc hợp lý

2.3 Lý thuyết các mối quan hệ nhân sự

Likert nhấn mạnh tầm quan trọng của con người và mối quan hệ của họ với những người khác. Lý thuyết các mối quan hệ nhân sự cho rằng các đơn vị có mức sản lượng cao là do có đặc điểm mỗi thành viên có thái độ thiện chí. Ý tưởng là người thỏa mãn làm việc với người thỏa mãn là người thích và giúp đỡ hỗ trợ người khác, động viên người

khác để đạt mức sản lượng mong muốn. Lý thuyết này đòi hỏi sự tham gia rộng rãi của nhân viên trong việc ra quyết định và tiến trình hoạch định.

2.4 Lý thuyết sửa đổi hành vi hay điều kiện hóa có thể quan sát được

Thuyết tâm lý này cho rằng hành vi con người, riêng lẻ hay trong các nhóm đều bị ảnh hưởng bởi kỳ vọng được thưởng hay phạt. Hành vi có thể thay đổi hoặc thông qua hình phạt thích hợp hoặc phần thưởng thích hợp. B.F. Skinner lưu ý rằng hành vi có thể sửa đổi và định hướng bằng cách kiểm soát môi trường và sự kích thích từ bên ngoài. Sự củng cố tăng cường tính tích cực có thể đưa đến sự thay đổi trong hành vi; sự tăng cường tính tích cực giúp ngăn cản sự tái diễn hành vi không mong muốn.

2.5 Thuyết X và Y

Douglas Mc Gregor giới thiệu thuyết X và Y vào năm 1960. Ông cho rằng có hai loại điều kiện làm việc, một loại cơ bản là tích cực và loại kia cơ bản là tiêu cực.

Thuyết X cho rằng người lao động cần sự chỉ dẫn và kiểm soát, tập trung hóa quyền hành, ít được tham gia một cách dân chủ. Thuyết này phát biểu rằng con người trung bình vốn không thích làm việc và sẽ tránh né công việc khi có thể. Vì vậy người lao động cần phải bị cưỡng bức, bị kiểm soát và đe dọa mới chịu làm việc.

Thuyết Y thì ngược lại với thuyết X trong nhiều cách thức. Nó cho rằng người lao động cần tham gia vào việc ra quyết định, ít tập trung quyền hành, và chủ trương kiểm soát và chỉ dẫn ở mức tối thiểu. Tiền đề cơ bản của nó là những nỗ lực thể chất và tâm thần trong công việc là tự nhiên như vui chơi và nghỉ ngơi, một yếu tố giảm thiểu nhu cầu kiểm soát từ bên ngoài và đe dọa hình phạt.

2.6 Thuyết Z

Đây là một cách tiếp cận quản lý độc đáo lần đầu tiên được William Ouchi đưa ra. Ouchi đối chiếu các kiểu tổ chức Mỹ (kiểu A) bắt nguồn từ truyền thống của chủ nghĩa cá nhân Hoa Kỳ với các tổ chức Nhật Bản (kiểu J) rút ra từ truyền thống chủ nghĩa tập thể Nhật Bản. Ông lý luận rằng một triết lý quản lý mới nổi lên được gọi là thuyết Z, cho phép các tổ chức hưởng được các lợi thế của cả hai phương pháp. Ouchi trình bày các ý tưởng của ông trong cuốn sách xuất bản năm 1981 tựa đề là: “*Thuyết Z: làm thế nào để các doanh nghiệp Mỹ đáp ứng những thách thức Nhật Bản*”. Đây là một trong những sách bán chạy nhất trong thập kỷ 1980.

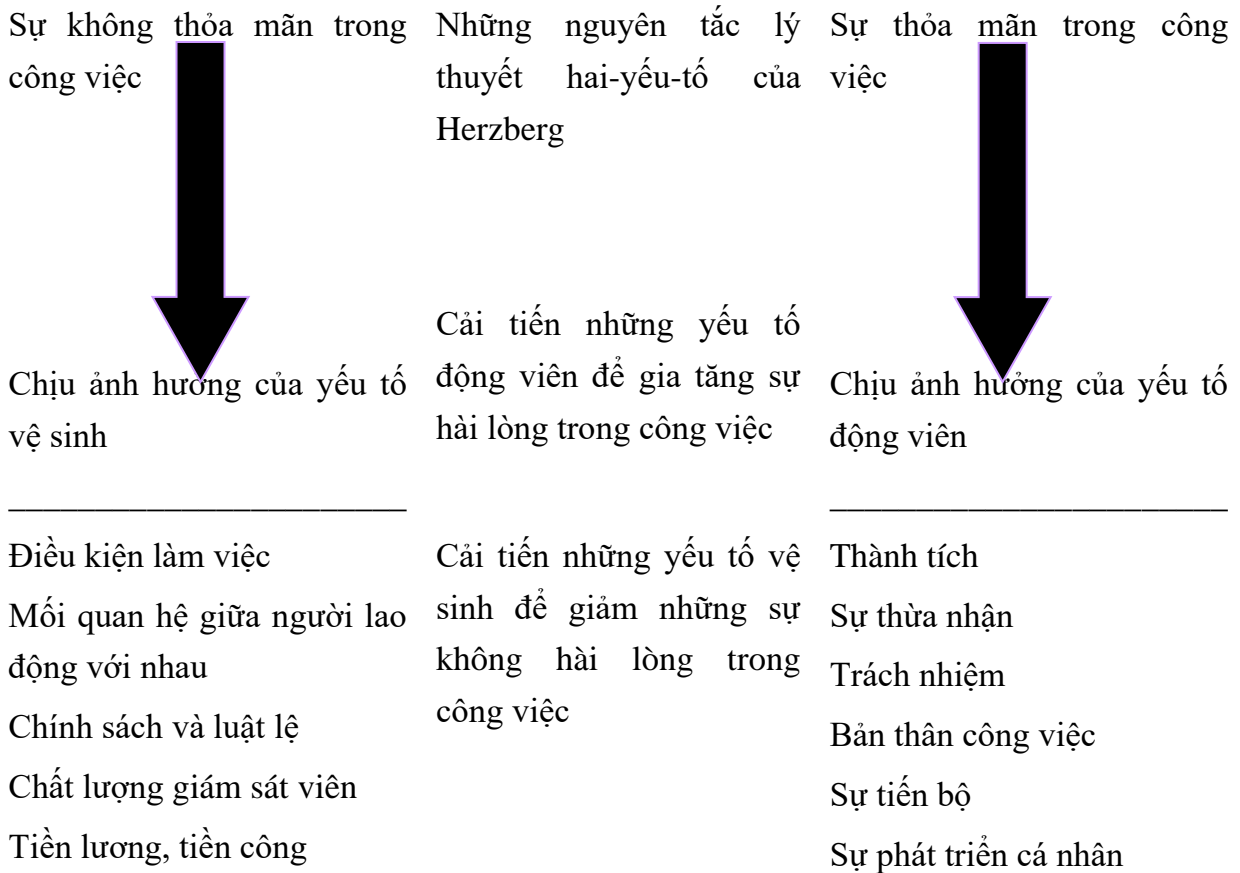
Nó rút ra từ thuyết X và Y của Mc Gregor vốn là một cách tiếp cận tâm lý dựa vào bộ đôi mối quan hệ giữa hai người : người chủ - người lao động trong khi đó thuyết Z thay đổi cấp độ phân tích là toàn bộ tổ chức. Nó nói tới văn hóa tổ chức theo gương văn hóa Nhật Bản trong đó người lao động tham gia nhiều hơn và có khả năng làm được nhiều công việc khác nhau. Nó chú trọng gia tăng lòng trung thành của người lao động với công ty bằng cách cho làm việc suốt đời và chăm lo đời sống cho họ kể cả khi họ không còn làm việc.

Nó tin rằng con người có sẵn sự năng động không chỉ trong công việc mà còn trung thành với công ty và mong muốn làm cho công ty thành công. Những nhà quản trị theo thuyết Z có lòng tin lớn lao rằng những người lao động của họ có thể đưa ra những quyết định vững vàng. Nhà quản trị đóng vai trò như là “huấn luyện viên” nhiều hơn và để người lao động đưa ra hầu hết quyết định. Nó nhấn mạnh những việc như luân chuyển công việc, nhân rộng các kỹ năng, phổ quát hóa chứ không chuyên môn hóa, và nhu cầu huấn luyện công nhân liên tục.

2.7 Lý thuyết Động viên-Vệ sinh

Frederick Herzberg được gọi là “cha đẻ của việc làm phong phú hóa công việc” cho rằng công việc của con người phải thỏa mãn hai nhu cầu cơ bản : tránh đau đớn và phát triển về tâm lý và thỏa mãn tâm lý. Những điều này được miêu tả như là những yếu tố vệ sinh và động viên.

Hình : Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg



2.8 Lý thuyết Sở thích – Kỳ vọng

Năm 1964, Victor Vroom giới thiệu lý thuyết cho rằng con người được khuyến khích làm việc khi họ mong đợi công việc ấy sẽ thu lợi về cho cá nhân. Vì thế, nếu người công nhân nhận thức năng suất cao là con đường dẫn đến việc đạt được các mục đích thì họ sẽ có khuynh hướng trở thành người sản xuất có năng suất cao. Lý thuyết này chỉ rõ cách mà các nhu cầu của người công nhân phát triển bằng cách phác họa động cơ thúc đẩy là kết quả của ba kiểu khác nhau của đầu vào nhận thức :⁶⁰

- Kỳ vọng : dự kiến của người công nhân về khả năng đạt được mục đích.
- Công cụ : suy nghĩ của người công nhân cho rằng phần thưởng thực ra có liên quan tới thành tích của một người nào đó và người công nhân có khả năng nhận được phần thưởng; và

⁶⁰ Patti, op.cit. p.178.

- Trị số giá trị : mức độ giá trị người công nhân gắn với phần thưởng.

Lý thuyết đưa ra luận điểm cho rằng những mức độ thúc đẩy của công nhân càng cao thì đưa đến kết quả cả ba đầu vào đều cao.

2.9 Lý thuyết ERG (Lý thuyết nhu cầu tồn tại – gắn bó – phát triển)⁶¹

Clayton Alderfer (1972) giống như Maslow tin rằng cá nhân bị chi phối bởi ước vọng thỏa mãn các nhu cầu. Tuy nhiên, không như Maslow, Alderfer cho rằng chỉ có ba loại nhu cầu và chúng không được kích hoạt theo bất kỳ một thứ tự nào cả. Những nhu cầu này là :

- Nhu cầu tồn tại — những mong muốn khỏe mạnh về sinh lý và đầy đủ vật chất;
- Nhu cầu gắn bó — mong muốn thỏa mãn những mối quan hệ giữa người và người; và
- Nhu cầu phát triển — mong muốn tăng trưởng và phát triển liên tục về mặt sinh lý.

Một vài /tất cả nhu cầu đều ảnh hưởng đến hành vi vào một thời điểm nào đó và thúc đẩy hoàn thành công việc.

2.10 Lý thuyết nhu cầu thành đạt (3As)⁶²

Do David McClelland đưa ra, cho rằng con người có xu hướng bị thúc đẩy bởi ba nhu cầu thành đạt suốt đời họ. Những nhu cầu này là :

- Nhu cầu có được thành tích (Need for Achievement) (nAch): đó là mong muốn làm việc tốt hơn và hiệu quả hơn, giải quyết những vấn đề rắc rối hay không chế những nhiệm vụ phức tạp. Con người có nhu cầu thành tích cao thích công việc đòi hỏi trách nhiệm cá nhân để có kết quả; có thể đạt những mục đích đầy khó khăn thách thức; và phản hồi về công việc của mình.

- Nhu cầu quyền lực (nPower): đó là mong muốn kiểm soát người khác, ảnh hưởng đến hành vi hoặc chịu trách nhiệm với người khác. Người có nhu cầu quyền lực cao (nPower) thích công việc kiểm soát người khác; có tác động lên con người và sự kiện và làm cho công chúng nhận ra mình và chú ý đến mình.

- Nhu cầu về tư cách (nAff). Đó là mong muốn thiết lập và duy trì những mối quan hệ thân thiện và ấm áp với người khác. Người có nhu cầu này cao (nAff) thích công việc có mối quan hệ liên cá nhân; tạo ra tinh thần đồng hành và mang đến sự chuẩn thuận xã hội.

⁶¹ Ibid.

⁶² Weinbach. Op.cit. pp138-140.

2.11 Tiền bạc và Động viên thúc đẩy

Tiền bạc là quan trọng nhưng nó không phải là yếu tố nổi bật trong việc thúc đẩy động viên. Tiền bạc là yếu tố rất tương đối và thái độ đối với nó cũng rất khác nhau vì vậy không có kiểu mẫu lý thuyết nào được xây dựng xem tiền bạc có giá trị thúc đẩy. Có cả hai phần thưởng tài chính và phi tài chính thúc đẩy người công nhân/người lao động.

a) **Phần thưởng tài chính – phương pháp chi trả để thúc đẩy động viên người lao động :**

- *Tiền công và tiền lương.* Tiền công thường trả theo giờ làm việc và người công nhân nhận tiền ở cuối kỳ trả lương. Tiền làm ngoài giờ được trả cho những giờ làm thêm. Tiền trả theo sản phẩm được trả cho công nhân theo số lượng sản phẩm làm ra trong khoảng thời gian nhất định. Đây là lý thuyết động viên do Taylor đề xuất và có liên quan chặt chẽ với dây chuyền sản xuất.

- *Phụ cấp thêm.* Thường được gọi là “bổ sung” và là những khoản người lao động nhận thêm ngoài tiền lương, tiền công như trợ cấp đi lại, trợ cấp thông tin liên lạc, thẻ khám sức khỏe, trợ cấp tiền internet, các bữa ăn miễn phí, v.v.

- *Chi trả liên quan đến thành tích công việc.* Trả cho những người lao động đáp ứng những mục tiêu hay chỉ tiêu/định mức đề ra. Các mục tiêu thường được lượng giá và tái xem xét trên cơ sở đánh giá thường xuyên với các nhà quản trị.

- *Phân chia lợi nhuận.* Đây là phương pháp trong đó người lao động nhận được một phần trong lợi nhuận của công ty. Có nghĩa là nhân viên cùng vị trí là những có cùng quyền lợi.

- *Chia sẻ quyền sở hữu.* Đây là sự khuyến khích động viên dành cho các nhà quản trị có thâm niên được chia cổ phiếu trong công ty chứ không phải lợi tức hay thành viên được chia lãi. Có nghĩa là một số nhân viên cũng là người có cùng quyền lợi.

b) **Những phần thưởng phi tài chính**

- *Phong phú hóa công việc.* Phong phú hóa công việc có nghĩa là đem đến cho người công nhân nhiều thích thú, thách thức và công việc làm phức tạp. Người công nhân cũng được tạo cơ hội hoàn thành toàn bộ nhóm công việc hơn là những công việc riêng rẽ. Dưới đây là nhiều lý do tại sao phong phú hóa công việc được thúc đẩy ...

- Nó tạo cơ hội cho người công nhân tự kiểm tra mình và sử dụng đầy đủ toàn bộ khả năng của họ

- Nó có nhiều phần kích hơn mở rộng công việc hay luân chuyển công việc vì nó tăng tính phức tạp hay sự thách đố trong công việc, hơn là chỉ đơn giản cung cấp nhiều loại công việc.
- Người công nhân cần có được cảm giác thành đạt lớn hơn và tán dương và thừa nhận công việc của họ một khi họ hoàn thành xuất sắc một nhiệm vụ gai góc khó khăn.
- Người công nhân đáp ứng tốt hơn khi nhà quản trị chứng tỏ lòng tin vào sự thật là họ sở hữu năng lực để xử lý những công việc ngày càng phức tạp và đầy áp lực.
- Nhà quản trị cần xét đoán cẩn thận việc gì thích hợp cho một công nhân làm – nếu nó quá phức tạp đối với công nhân hay họ không có được trình độ kỹ năng thì dễ bị sai lầm tốn kém.
- *Mở rộng công việc.* Mở rộng công việc có nghĩa đơn giản là giao thật nhiều việc cho công nhân thực hiện cùng tính chất hoặc phức tạp. Việc này sẽ giảm sự đơn điệu hay lặp đi lặp lại trong công việc của một người nhưng trải qua thời gian việc này không tăng được sự thỏa mãn hay cảm nghĩ thành đạt của họ.
- *Luân chuyển công việc.* Luân chuyển công việc là một phần của phần thưởng phi tài chính và bao gồm có một loạt các công việc để làm, có lẽ luân chuyển các công việc với những thành viên khác trong nhóm chứ không tăng sự thách đố của công việc.
- *Làm việc nhóm.* Làm việc nhóm là nơi người lao động làm việc trong các nhóm và các đội. Việc này có thể đáp ứng nhu cầu của người lao động như là một con người có thể dễ dàng tạo tình thân hữu và cảm nhận cảm giác thuộc về một đơn vị và tổ chức như là một tổng thể. Nó có những lợi thế khác đối với một xí nghiệp trong việc cải tiến sự thúc đẩy động viên. Nó có thể dẫn đến sự linh hoạt lớn hơn hay năng suất cao hơn vì người lao động có nhiều kỹ năng và có năng lực làm nhiều công việc của một người vì họ học được từ những thành viên khác trong đội hoặc đảm nhiệm việc luân chuyển công việc chính thức. Có nghĩa là họ có thể choàng gánh cho bất kỳ ai vắng mặt và nhanh chóng thích nghi với kỹ thuật sản xuất mới.
- *Tăng sức mạnh/tăng quyền.* Tăng quyền giống như ủy quyền. Đó là khi quyền lực và quyền hành được giao phó cho cấp dưới nhờ thế mà họ có thể đưa ra quyết định riêng về cuộc sống làm việc của họ. Chẳng hạn, người công nhân kiểm soát được việc sử dụng thời gian của họ và quyết định thứ tự ưu tiên công việc cần làm. Họ được khuyến khích xem xét những vấn đề họ gặp phải và đưa ra những giải pháp.

2.12 Sự Kiệt sức và Động viên⁶³

⁶³ Skidmore, op.cit. pp. 192-193.

Sự kiệt sức cho thấy sự sút giảm trên đà hưng phấn. Việc này gây ra bởi một vài nguyên nhân sau :

- Hấp thu những cảm xúc của thân chủ;
- Phân công công việc nhiều/quá tải;
- Những công việc thường nhật và những dịch vụ đơn điệu; hay
- Yêu cầu sự chịu trách nhiệm ngày càng cao.

Những chiến lược chống lại kiệt sức:

- Giữ đường dây liên lạc thông thoáng giữa nhân viên với nhau;
 - Đưa ra phản hồi tích cực với nhân viên;
 - Tạo ra nhiều hoạt động công việc;
 - Triển khai hệ thống hỗ trợ trong nhân viên;
 - Cung cấp cơ hội cho nhân viên chia sẻ cảm nghĩ với đồng nghiệp;
 - Đảm bảo nhà quản trị luôn hỗ trợ nhân viên; và
 - Mời gọi sự tham gia của nhân viên trong việc ra quyết định
-

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương này trình bày công tác nhân sự và đánh giá công việc mà nhà quản trị thực hiện trong nội dung công việc của mình. Tiến trình công tác nhân sự bao gồm : tuyển mộ, tuyển chọn, thuê mướn hay bổ nhiệm; bố trí công việc; định hướng và huấn luyện; thăng thưởng; chuyển chuyển/điều động; đánh giá thành tích; quản trị tiền công và tiền lương; kỷ luật; quyền lợi và dịch vụ cho nhân viên; thay tể, thôi việc/kết thúc, về hưu.

Chương này cũng đưa ra các phương pháp đánh giá thành tích công việc của nhân viên; các lý thuyết động viên như lý thuyết của Taylor, Maslow, v.v. để nhà quản trị có thể lựa chọn và ứng dụng nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc tốt, tạo sự thỏa mãn trong công việc cho nhân viên, tránh bị kiệt sức hoặc bị stress.

CHƯƠNG VI

LÃNH ĐẠO

I. Khái niệm lãnh đạo

Khi đề cập đến khái niệm lãnh đạo người ta thường liên hệ đến địa vị và năng lực của nhà quản trị.

- Địa vị : là người chỉ huy
- Năng lực : khả năng gây ảnh hưởng

II. Các lý thuyết Lãnh đạo

1. Lý thuyết cá tính. Những lý thuyết này thịnh hành từ năm 1930 tới 1950, nhấn mạnh những thuộc tính cá nhân của nhà lãnh đạo với giả thuyết cho rằng “nhà lãnh đạo được sinh chứ không phải do tạo ra”. Như vậy con người được sinh ra với những cá tính sẵn có. Một số tính cách đặc biệt phù hợp với công việc lãnh đạo. Người thực hiện tốt vai trò nhà lãnh đạo có sự kết hợp đúng (hay đầy đủ) những cá tính. Những nghiên cứu dựa trên lý thuyết này đều tập trung vào những đặc điểm riêng của nhà lãnh đạo như dáng vẻ bên ngoài, sự thông minh, nhu cầu quyền lực, thành đạt và địa vị thống trị.⁶⁴ Tuy nhiên những đặc điểm này không bảo đảm có được hành vi lãnh đạo tốt.

McCall và Lombardo (1983) nghiên cứu cả những cá tính thành công lẫn thất bại và nhận ra bốn cá tính chủ yếu nhờ đó nhà lãnh đạo có thể thành công :

- *Sự ổn định cảm xúc và bình tĩnh* : Trầm tĩnh, tự tin và có thể dự báo trước đặc biệt khi bị stress.
- *Thừa nhận sai lầm* : Thú nhận hết sai lầm hơn là ra sức che đậy chúng.
- *Những kỹ năng giao tiếp tốt* : Có khả năng giao tiếp và thuyết phục người khác mà không cần đến những chiến thuật tiêu cực hay cưỡng bức.
- *Sự phóng khoáng tư tưởng* : Có khả năng hiểu được phạm vi rộng các lĩnh vực hơn là một giới một lĩnh vực hẹp (và đầu óc hẹp hòi).

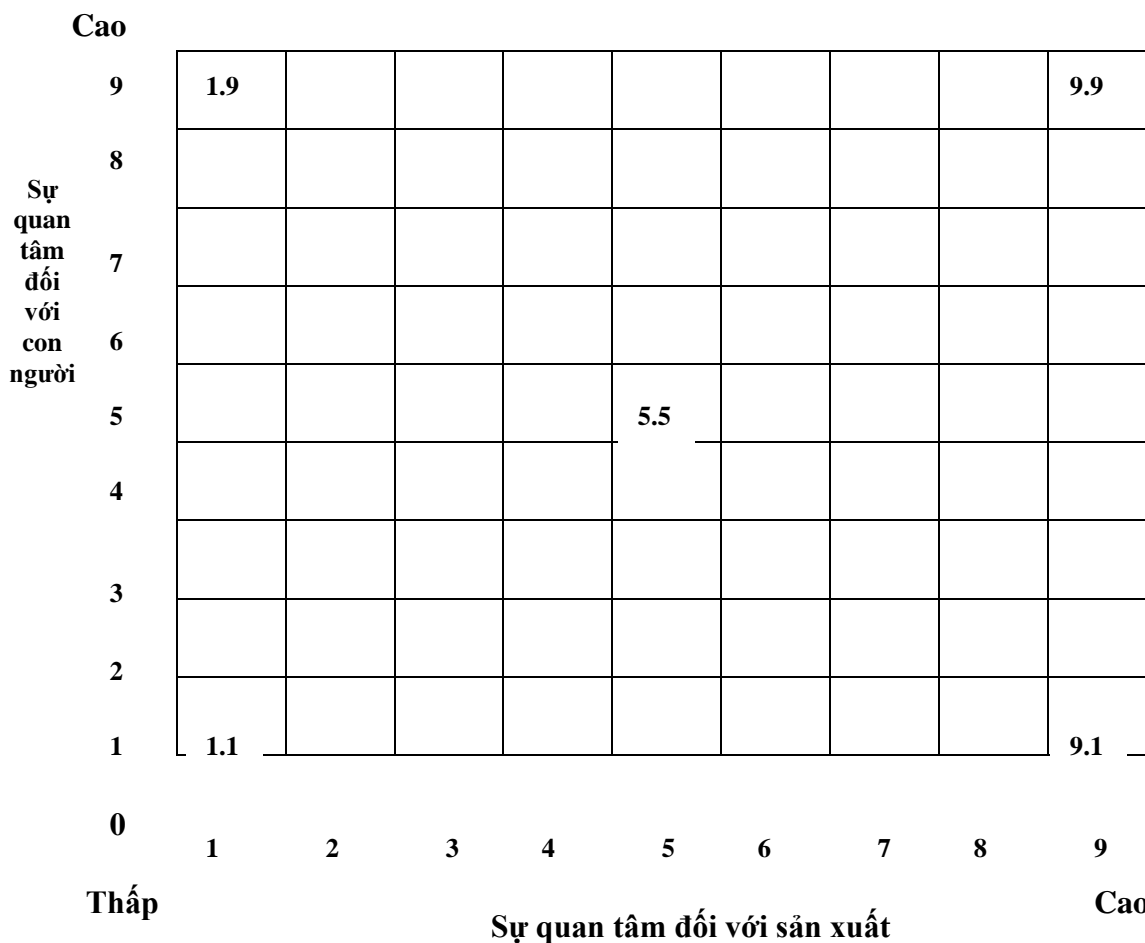
2. Lý thuyết hành vi . Lý thuyết hành vi nhà lãnh đạo được phát triển trong những năm 1950 và 1960. Những lý thuyết này dựa trên giả thuyết cho rằng nhà lãnh đạo có thể

⁶⁴ Patti, op.cit. p. 305.

tao ra hơn là được sinh ra và việc lãnh đạo thành công là dựa vào hành vi có thể định rõ, có thể học được. Các lý thuyết hành vi nhà lãnh đạo không tìm kiếm những tính cách bẩm sinh hay những khả năng bẩm sinh. Mà thay vào đó họ tìm kiếm những gì nhà lãnh đạo thực sự làm. Con người được dạy dỗ để hành xử với một cách thức phù hợp hơn với việc lãnh đạo tốt thông qua đào tạo và giáo dục.

3. Phong cách lãnh đạo. Từ các cách tiếp cận hành vi tới khảo sát cách lãnh đạo tiến triển đi vào đặt trọng tâm vào kiểu lãnh đạo nào tiếp tục tồn tại ở thế kỷ 21. Mạng quản lý do Blake và Mouton đưa ra được sử dụng rộng rãi để xem xét các phong cách lãnh đạo khác nhau. Họ cho rằng phong cách lãnh đạo có thể được đánh dấu trên mạng lưới dựa vào hành vi. Các điểm trên mạng lưới biểu thị cho phong cách lãnh đạo của một người căn cứ vào 1) mức độ quan tâm đến sản xuất và 2) mức độ quan tâm đến con người (Hình 1).

Sơ đồ ô quản lý (lưới quản trị) của Blake và Mouton



- Sự quan tâm đối với sản xuất/công việc được thể hiện trên trục hoành.
- Sự quan tâm đối với con người được thể hiện trên trục tung.

Năm phong cách lãnh đạo chủ yếu được mô tả như sau :

- Phong cách lãnh đạo “1, 9” : Mức độ quan tâm thấp đến sản xuất, quan tâm cao đối với con người.
- Phong cách lãnh đạo “9, 1” : Chỉ quan tâm đến hiệu quả của sản xuất, thờ ơ với con người.
- Phong cách lãnh đạo “1, 1” : Quan tâm thấp đối với cả con người và sản xuất.
- Phong cách lãnh đạo “5, 5” : Đặt ra mức độ vừa phải đối với cả con người và sản xuất.
- Phong cách lãnh đạo “9, 9” : Quan tâm cao cả đối với sản xuất và con người.

Hình 1. Mạng quản lý

MẠNG QUẢN LÝ				
Quan tâm đến con người	Cao	Quản lý câu lạc bộ miền quê		Quản lý theo đội nhóm
	Trung bình		Chặng giữa con đường quản lý	
	Thấp	Quản lý tồi		Phục tùng quyền hành
		Thấp	Trung bình	Cao
		Quan tâm đến sản xuất (công việc)		
<p>Diễn giải</p> <p>Nhà lãnh đạo quan tâm đến con người nhưng cũng quan tâm đến công việc phải làm. Vấn đề là nhà lãnh đạo quan tâm nhiều như thế nào đối với người khác. Đây là mô hình do Blake và Mouton đưa ra đầu những năm 1960.</p>				

Quản lý yếu kém

Nỗ lực tối thiểu để hoàn thành công việc, một cách tiếp cận cơ bản là lười biếng tránh việc càng nhiều càng tốt.

Phục tùng quyền hành

Tập trung mạnh mẽ vào nhiệm vụ nhưng ít quan tâm đến con người, chú ý tính hiệu quả kể cả loại trừ yếu tố con người nơi nào có thể được.

Quản lý câu lạc bộ miền quê

Quan tâm và chăm sóc con người với môi trường thoải mái và thân thiện và phong cách hội đoàn; nhưng tập trung thấp vào nhiệm vụ cho ra những kết quả đáng ngờ.

Ở chặng giữa con đường quản lý

Một sự cân bằng yếu giữa tập trung vào cả con người và công việc; làm đủ để công việc hoàn thành, nhưng không cố gắng vượt khỏi biên giới những gì có thể làm được.

Quản lý theo nhóm

Làm việc hết mình (Firing on all cylinders) : mọi người cam kết với công việc và nhà lãnh đạo cam kết với con người (cũng như với công việc).

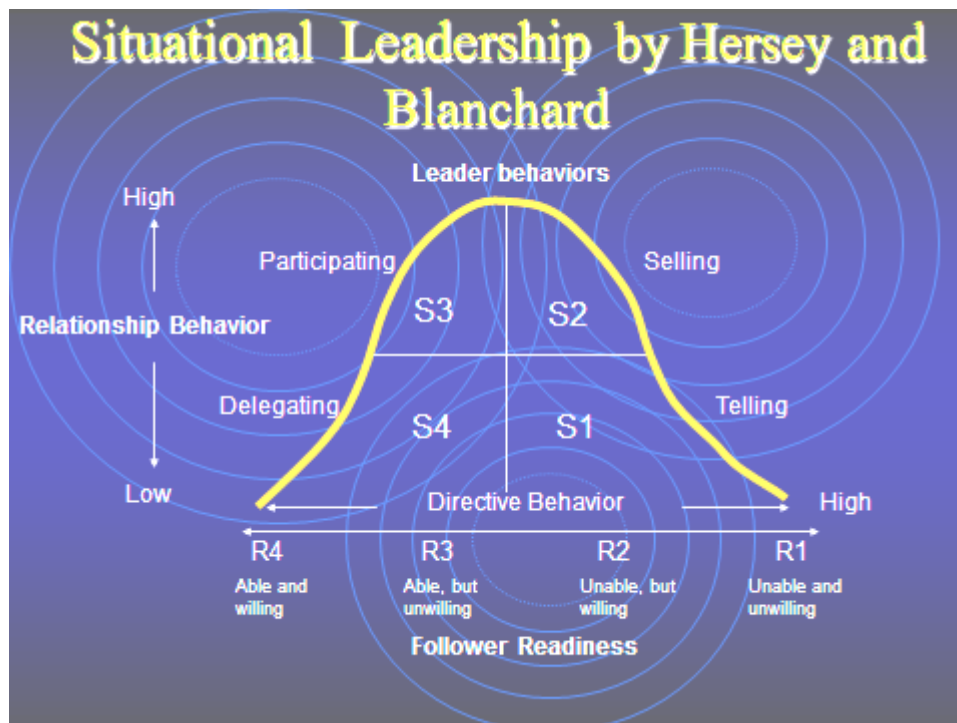
4. Thuyết X và thuyết Y của Douglas McGregor đã được bàn bạc trước đây trong phần Động viên và Thỏa mãn công việc. Đóng góp của McGregor nhằm tìm hiểu về công tác lãnh đạo là trong sự hiểu biết sâu sắc rằng nhà lãnh đạo hành xử dựa trên nhận thức của họ về con người và sự ưa thích công việc. Ở hầu hết trường hợp, phong cách lãnh đạo rơi vào khoảng giữa hai thuyết này. Thuyết X thường được xem như là phong cách quản lý hướng vào công việc trong khi thuyết Y là phong cách quản lý hướng vào con người.

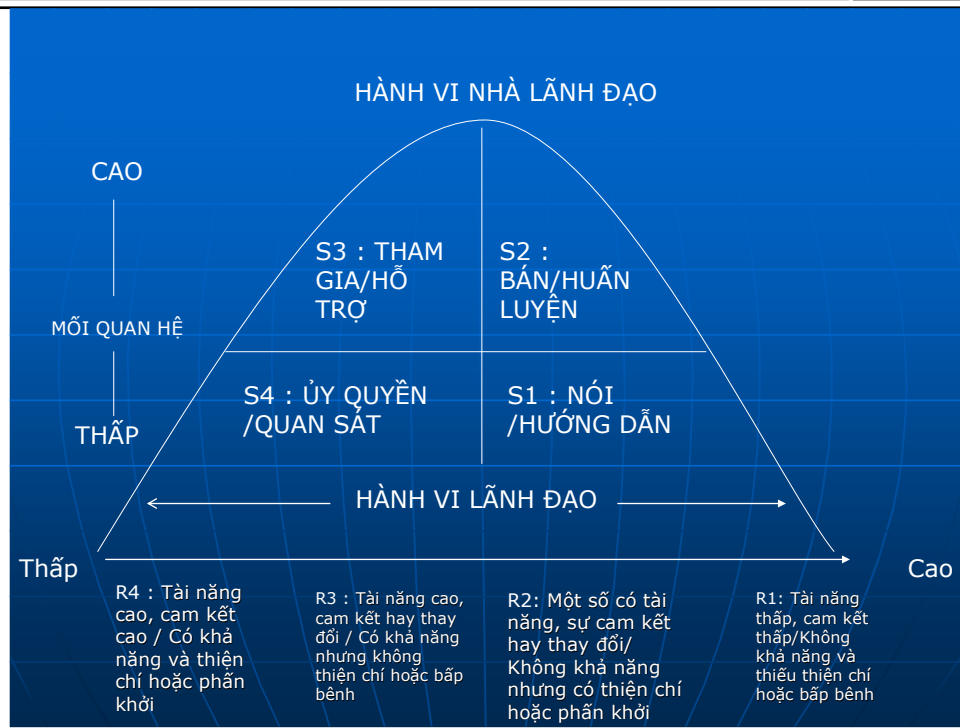
Mặt khác, một nhà lãnh đạo tham gia không ra những quyết định độc đoán mà tìm kiếm sự tham gia của mọi người vào tiến trình, bao gồm nhân viên, bạn đồng nghiệp, các giám sát viên và những người cùng có quyền lợi khác. Tuy nhiên, thường thường trong nhà quản trị nảy sinh ý định kiểm soát hoặc không kiểm soát nhân viên mình, hầu hết hoạt động tham gia nằm ở nhóm trực tiếp. Vấn đề là ảnh hưởng đến người khác nhiều hay ít còn thay đổi tùy vào sở thích và niềm tin của nhà quản trị, và toàn bộ sự phân bố mức độ tham gia có thể có, như trình bày sau đây :

Không có sự tham gia			Có sự tham gia cao	
Quyết định độc đoán của nhà lãnh đạo	Nhà lãnh đạo đưa ra quyết định, lắng nghe phản hồi, sau đó quyết định	Nhóm đưa ra quyết định, nhà lãnh đạo nói tiếng nói sau cùng	Cùng nhóm quyết định, bình đẳng	Ủy quyền đầy đủ cho nhóm

5. **Lý thuyết ngẫu nhiên/lý thuyết tình huống.** Trường phái về lãnh đạo này cho rằng việc lãnh đạo tốt còn tùy vào nhu cầu của tình huống. Lý thuyết ngẫu nhiên nhấn mạnh rằng các tính cách và hành vi lãnh đạo sẽ có giá trị nhiều hay ít tùy thuộc vào tình huống. Một ví dụ về những lý thuyết như thế là của Hersey và Blanchard (Hình 2)

Hình 2. Lãnh đạo tình huống theo Hersey and Blanchard





S1: Nói/Hướng dẫn

- **Cấp dưới** : R1: Tài năng thấp, cam kết thấp/Không khả năng và thiếu thiện chí hoặc bấp bênh
- **Nhà lãnh đạo** : Tập trung cao vào nhiệm vụ, ít tập trung vào mối quan hệ.

S2: Bán / Huấn luyện

- **Cấp dưới** : R2: Một số có tài năng, sự cam kết hay thay đổi/ Không khả năng nhưng có thiện chí hoặc phần khởi
- **Nhà lãnh đạo** : Tập trung cao vào nhiệm vụ, tập trung cao vào mối quan hệ

S3: Tham gia/ Hỗ trợ

- **Cấp dưới** : R3: Tài năng cao, cam kết hay thay đổi / Có khả năng nhưng không thiện chí hoặc bấp bênh
- **Nhà lãnh đạo** : Tập trung thấp vào nhiệm vụ, tập trung cao vào mối quan hệ

S4: Ủy quyền / Quan sát

- **Cấp dưới** : R4: Tài năng cao, cam kết cao / Có khả năng và thiện chí hoặc phần khởi

- **Nhà lãnh đạo** : Tập trung thấp vào nhiệm vụ , tập trung thấp vào mối quan hệ.

III. Những cặp lưỡng phân có ý nghĩa quan trọng góp phần quản trị trong ngành công tác xã hội có hiệu quả :

1. **Tin cậy – Không tin cậy** – tin cậy sẽ đem đến sự tin cậy, không tin cậy sẽ đem lại sự không tin cậy. Những nhà lãnh đạo giỏi trong ngành giáo dục lẫn thực hành công tác xã hội là những người thực sự chấp nhận và tin cậy những người mà họ cùng làm việc, họ sống và làm việc phù hợp với các điều ấy.

2. **Xây dựng – Phá hoại** – Nhà quản trị hoặc giúp xây dựng tinh thần làm việc cho nhân viên hoặc họ giúp hoặc hủy hoại tinh thần ấy. Những nhà quản trị giỏi ý thức cố gắng xây dựng tinh thần làm việc cho nhân viên.

3. **Ủng hộ - Từ bỏ** - Những nhà lãnh đạo giỏi là những người giang vòng tay tâm lý quanh nhân viên mình và nói cho nhân viên biết họ cùng một nhóm.

4. **Nhất quán/Kiên định – Không nhất quán/ kiên định** – Những nhà lãnh đạo giỏi thường có tính nhất quán /kiên định; điều đó có nghĩa là, khi họ nói điều gì thì sau đó họ làm thế ấy, ủng hộ cho điều đó và tạo bầu không khí tình cảm trong đó những chất liệu này là đặc biệt quan trọng.

5. **Chăm sóc – Hờ hững/Lạnh nhạt** – Điều quan trọng đối với nhà lãnh đạo là hành động với phong cách chăm sóc, quan tâm, làm những điều cho/với nhân viên và tạo thuận lợi cho nhân viên làm những gì họ thích và họ cần làm. Những nhà lãnh đạo xuất sắc trực tiếp và gián tiếp cho nhân viên cảm nhận được chăm sóc.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương này giới thiệu công việc lãnh đạo của nhà quản trị. Nhà quản trị có thể thực hiện lãnh đạo theo các phong cách khác nhau. Các lý thuyết lãnh đạo giúp nhà lãnh đạo chọn lựa cách thức lãnh đạo phù hợp như : quan tâm đến công việc hay quan tâm đến con người (lý thuyết Ô quản lý của Blake và Mouton; thuyết X và thuyết Y); dựa vào tình huống cụ thể để đưa ra cách lãnh đạo phù hợp (lý thuyết tình huống).

Cuối cùng chương giới thiệu những đặc điểm tâm lý của nhà lãnh đạo sẽ góp phần cho công việc lãnh đạo ngành công tác xã hội có hiệu quả.

CHƯƠNG VII

RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

I. Khái niệm

- Ra quyết định là việc làm rất quan trọng trong quản trị, đặc biệt trong công tác xã hội, nơi mà các quyết định hằng ngày ảnh hưởng đến cuộc sống của nhiều cá nhân, nhóm và cộng đồng, nhân viên cũng như thân chủ.
- Quản trị đã được định nghĩa như là tiến trình ra quyết định và thực thi chúng.
- Nhà quản trị ra nhiều quyết định hằng ngày, mỗi một quyết định làm thay đổi dịch vụ của cơ quan trực tiếp hoặc gián tiếp.
- Kể về mặt lượng và chất thì việc ra quyết định là một bộ phận chính của quản trị trong từng cơ sở xã hội.
- Ra quyết định là quan trọng trong công tác xã hội bởi vì nó ảnh hưởng đến đời sống của nhiều cá nhân, gia đình, nhóm và cộng đồng.
- Nó cũng là một bộ phận chủ yếu của tiến trình trị liệu.
- Trong quản trị, ra quyết định cũng quan trọng vì nó ảnh hưởng đến tinh thần của nhân viên và sự phân phối các dịch vụ xã hội.

II. Những cách thức ra quyết định

Nếu bạn hỏi nhà quản trị điển hình của một cơ sở về việc ông (bà) ta ra quyết định thế nào thì câu trả lời có lẽ sẽ nhận được câu trả lời như thế này :

“Tôi khảo sát các dữ kiện cẩn thận và chọn lựa hợp lý”.

Thực sự điều này hiếm khi xảy ra. Quyết định thường được ra dựa trên cơ sở kết hợp các dữ kiện và cảm giác, thường liên quan tới cảm giác nhiều hơn. Một nhân viên công tác xã hội với cá nhân có thể được tuyển dụng bởi vì vị giám đốc thích người này hơn các ứng viên khác, dù cho các ứng viên khác có trình độ khá hơn. Nhà quản trị khác lại phê phán nhân viên vì việc này khiến ông (bà) ta cảm thấy tự phụ, tự đắc. Một người nào đó có thể tạo nên cái tôi của mình bằng sự tổn thất của những người khác. Điều này xảy ra trong kinh doanh cũng như trong các cơ sở xã hội. Những nhà quản trị tài năng

công nhận tình trạng này và cố gắng hết sức cân nhắc những cảm giác nếu chúng tỏ ra quá sai biệt, mà thường chúng là thế.

Có nhiều cách thức khác nhau để ra quyết định. Carlisle cho rằng có 3 kiểu ra quyết định : *trực giác, phán đoán và giải quyết vấn đề.*

1. Những quyết định theo kiểu trực giác gắn với cảm giác hơn là sự hợp lý. Hành động được quyết định liên quan tới những gì mà người ta nghĩ là đúng hoặc tốt nhất, quyết định dựa trên linh cảm, nhân viên xã hội sử dụng phương pháp này thường xuyên, đặc biệt khi họ làm việc với thân chủ. Nó cần đến các cảm xúc và thông tin của họ. Trong quản trị, loại quyết định này thường được ban ra. Ấn tượng về người khác và những gì họ đang làm đóng một vai trò quan trọng trong việc thuê mướn và sa thải nhân viên và trong việc ra quyết định vì sự tốt đẹp cho cơ sở.

2. Quyết định theo kiểu phán đoán dựa vào kiến thức và kinh nghiệm. Theo Carlisle :

Sau khi một người đã quen với một tổ chức và các hoạt động của nó, thì những quyết định một khi mới mẽ cũng trở nên thường tình. Một người giám sát trở nên quen thuộc với các hoạt động của đơn vị công tác đến nỗi ông (bà) ta có thể tiên đoán chính xác điều gì sẽ xảy ra nếu theo đuổi một phương hướng hành động. Các giám sát viên ra nhiều quyết định mỗi ngày, đặc biệt là khi làm việc với cấp dưới nơi cần ít hoạt động tư duy vì họ đã được thông báo đầy đủ về các hoạt động để biết đích xác việc gì phải làm. Ít nhất 95% các quyết định được giám sát viên ban ra là quyết định dựa theo phán đoán. Hiếm khi họ phải dừng lại và thu thập thông tin về đề tài trừ khi vấn đề mới mẽ hoặc kinh nghiệm của họ không bao quát được vấn đề.

3. Phương pháp thứ ba của việc ra quyết định là giải quyết vấn đề, bao hàm những tình huống trong đó những phán đoán nhanh là không thích hợp. Cần nhiều thông tin, và những quyết định như thế thường cần một thời gian, để khảo sát, phân tích và phản ánh. Phương pháp hợp lý này bình thường cần một mục tiêu hoặc cách tiếp cận khoa học và phương pháp này đặc biệt được để giải quyết những vấn đề phức tạp với nhiều chọn lựa.

III. Những hướng dẫn ra quyết định :⁶⁵

1. **Xác định tình huống hoặc vấn đề.** Cần thiết phải hiểu vấn đề thực sự là gì và am hiểu bối cảnh của nó.

⁶⁵ Skidmore, op.cit. pp.66-70.

2. Thu thập thông tin và khảo sát các dữ kiện. Thu thập dữ kiện chỉ là một sự tương đối gần đúng bởi vì thường khó có thể thu thập tất cả những thông tin chính xác đang có. Những dữ kiện căn bản cần được tìm hiểu chắc chắn để có thêm ý nghĩa trong việc ra quyết định. Dữ kiện cần được nghiên cứu cẩn thận và khách quan và đo lường tầm quan trọng của nó. Khảo sát và phân tích thông tin giúp cho việc thiết lập các ưu tiên.

3. Đưa ra các lựa chọn. Quan trọng là nhận diện và am hiểu các phương án khác nhau và mỗi phương án cần được nắm vững và làm sáng tỏ.

4. Dự đoán các kết quả có thể có được của các lựa chọn. Mỗi phương án cần được cân nhắc xem xét về những gì có thể xảy ra nếu một phương hướng nào đó được lựa chọn. Về trách nhiệm mà nó sẽ làm lợi cho cơ sở và cá nhân. Việc quản lý thời gian là quan trọng.

5. Xem xét cảm nghĩ. Các quyết định được đưa ra dựa trên một cơ sở hợp lý sau khi xem xét cẩn thận những dữ kiện, các phương án và những thành quả dự kiến. Trong tiến trình ra quyết định, việc xem xét những cảm nghĩ riêng về những lựa chọn khác nhau là tối cần thiết.

6. Chọn hành động chắc chắn. Chọn con đường thích hợp và có lý nhất.

7. Thời gian sử dụng cũng cần cho việc ra quyết định vững chắc.

8. Theo dõi xuyên suốt. Cần thực hiện mỗi một nỗ lực hỗ trợ cho việc ra quyết định và làm những việc cần làm để thực hiện nó.

9. Linh hoạt. Cần có đầu óc thoáng trong trường hợp có sai sót xảy ra hoặc có một phương án khác đáng giá hơn hay có lợi hơn. Một quyết định không nên cứng nhắc chỉ vì sự kiên quyết. Nó chỉ được thực hiện nếu nó có vẻ tối ưu và không có những lý do thuyết phục nào đòi thay đổi nó.

10. Lượng giá các kết quả. Cần phải lượng giá cẩn thận để đoán chắc rằng quyết định sẽ mang đến sự phát triển.

IV. Những cách thức ra quyết định :

Cá nhân ra quyết định. Nhà quản trị ra quyết định dựa vào kiến thức mà người ấy có được. Sau đó ông ta phải giải thích quyết định với nhóm và nhận sự chấp nhận của họ về quyết định ấy. Ông ta/bà ta ra quyết định một mình trong khi phải đối phó với những thúc ép sau đây :⁶⁶

- Khi hạn chế về thời gian ngăn cản tiến trình nhóm

⁶⁶ Brueggemann, op.cit. p. 320.

- Khi nhà quản trị có toàn bộ thông tin cần thiết để ra quyết định
- Khi các phương án đã rõ ràng và những thúc ép được tính toán dễ dàng
- Khi sự phối hợp và hợp tác liên nhóm không phải là một yếu tố.
- Khi các giá trị vốn có trong quyết định là trung thực và không gây mâu thuẫn.

Nhóm ra quyết định. Nhóm có lợi thế hơn cá nhân trong việc ra quyết định nhưng cũng có những bất lợi.

Nhóm chia sẻ ý kiến, phân tích và nhất trí về một quyết định để đưa ra thực hiện. Những nghiên cứu cho thấy rằng nhóm có những giá trị, cảm nghĩ, và phản ứng khác với những những gì mà nhà quản trị cho rằng nhóm có. Không ai biết về nhóm và sự từng trải và sở thích của nhóm cũng như về bản thân nhóm. Các nhóm viên cùng làm việc với nhau thường thấy một vấn đề từ những góc nhìn khác nhau. Họ sẽ dễ dàng hơn trong việc chấp nhận, ủng hộ và thực hiện một quyết định của nhóm đưa ra hơn là một cá nhân. Tuy nhiên, việc giải quyết vấn đề của nhóm lại mất nhiều thời gian hơn và tốn kém. Hơn nữa, thường thì không có tập trung trách nhiệm rõ ràng trong nhóm nếu hỏng việc.

Nhóm ra quyết định thường tốt nhất khi một vấn đề đáp ứng những điều kiện sau đây :⁶⁷

- Vấn đề cần đến sự phối hợp và hợp tác liên cơ sở và liên nhóm.
- Vấn đề và giải pháp giải quyết có những hậu quả nghiêm trọng cho cá nhân và tổ chức đối với các thành viên.
- Có những áp lực quan trọng về mặt thời gian quy định nhưng không phải là tức thì ngay lập tức.
- Vấn đề phức tạp về mặt kỹ thuật, có những khía cạnh khác nhau và cần đầu vào từ những nguồn khác nhau.
- Vấn đề có thể lượng giá được hoặc phức tạp về đạo đức cần có sự thảo luận từ nhiều quan điểm khác nhau.
- Vấn đề cần giải pháp sáng tạo và các thành viên có thể giải quyết thành công những mâu thuẫn một khi họ bất đồng.
- Sự chấp nhận và cam kết rộng rãi là quan trọng cho việc thực hiện thành công.

⁶⁷ Ibid. p.321.

V. Các chiến lược ra quyết định

Thường có nhiều giải pháp cho một vấn đề và nhiệm vụ của người ra quyết định là chọn một giải pháp trong số đó. Nhiệm vụ chọn lựa có thể là đơn giản cũng có thể là phức tạp giống như tầm quan trọng của những lý do xác đáng của quyết định, và số lượng và chất lượng của các phương án cũng phải được điều chỉnh phù hợp với tầm quan trọng, thời gian, nguồn lực v.v.. Có nhiều chiến lược được sử dụng để chọn lựa. Sau đây là một số :

Lạc quan hóa

Đây là chiến lược chọn giải pháp tốt nhất có thể cho vấn đề, khám phá càng nhiều phương án càng tốt và chọn phương án tối ưu. Làm thế nào để lạc quan hoàn toàn còn tùy thuộc vào:

Tầm quan trọng của vấn đề

- Có thời gian để giải quyết vấn đề
- Chi phí của các giải pháp khác nhau
- Sự sẵn có của tài nguyên, kiến thức
- Tâm lý cá nhân, các giá trị cá nhân

Lưu ý là việc thu thập toàn bộ thông tin và xem xét mọi phương án là hiếm khi sử dụng cho hầu hết những quyết định quan trọng, vì thế những giới hạn cần đưa vào các phương án.

Hài lòng

Trong chiến lược này, phương án hài lòng thứ nhất được chọn hơn là phương án tốt nhất. Nếu bạn đang rất đói, bạn sẽ dừng chân vào nhà hàng đầu tiên trông có vẻ thơm tât hơn là cố gắng chọn nhà hàng tốt nhất trong số tất cả các nhà hàng (chiến lược lạc quan hóa). Từ ngữ *hài lòng* là từ đặt ra do phối hợp từ *thỏa mãn* và *đầy đủ*. Đối với nhiều quyết định nhỏ như đậu xe ở đâu, uống thứ gì, dùng cây bút nào, mang cà vạt nào v.v., thì chiến lược hài lòng là hoàn hảo.

Tối đa hóa

Từ này đại diện cho từ "tối đa hóa những cái tối đa". Chiến lược này chú trọng vào việc đánh giá và rồi chọn lựa các phương án dựa trên thưởng phạt tối đa. Đôi khi người ta mô tả đây là chiến lược của người lạc quan, bởi vì những thành quả triển vọng và những tiềm lực cao là những lĩnh vực quan tâm. Đó là một chiến lược tốt sử dụng khi gặp rủi ro chấp nhận được.

Tối thiểu hóa

Từ này đại diện cho từ “tối đa hóa những cái tối thiểu”. Trong chiến lược này, thành quả có thể tệ hại nhất của mỗi quyết định được xem xét và quyết định với cái tối thiểu nhất được chọn. Khuynh hướng tối đa hóa cái tối thiểu là tốt khi các hậu quả của một quyết định thất bại là có hại hoặc không mong muốn. Tối đa hóa tối thiểu tập trung vào giá trị cứu vãn của một quyết định, hay của sự trở lại được bảo đảm của một quyết định.

Thay đổi tổ chức và Quản trị công nghệ

Những rào cản cần thay đổi:

- **Sự trì trệ của tổ chức.** Một hệ thống tổ chức có khuynh hướng duy trì một trạng thái tĩnh, ổn định không muốn thay đổi. Tổ chức có sẵn cơ chế duy trì sự ổn định.
- **Quy mô tổ chức.** Những tổ chức lớn sẽ gặp những khó khăn trong thay đổi sự điều khiển, chỉ huy hơn những tổ chức nhỏ hơn bởi vì nhiều người phải chịu tác động bởi sự thay đổi.
- **Cơ cấu tổ chức.** Cơ cấu tổ chức hầu hết theo hệ cấp thứ bậc trong toàn bộ các thành phần của nó trở thành bất biến trong một nền văn hóa tổ chức tự cường đề kháng sự thay đổi ở mỗi cấp.
- **Xích lãnh đạo.** Sự thay đổi phải tiến hành theo chiều lên và xuống theo xích lãnh đạo (đường dây mệnh lệnh) và thường sẽ bị chống lại ở mỗi cấp cả cấp hàng ngang lẫn cấp hàng dọc.
- **Sự lệ thuộc của nhân viên.** Một kiểu tuân thủ và lệ thuộc nảy sinh khi các quyết định được cấp cao ban ra. Họ lo sợ nhiều về những tình huống mới hơn là những tình huống quen thuộc.
- **Văn hóa tổ chức theo kiểu gia trưởng.** Herbert Simon cho rằng “môi trường tổ chức tạo ra quyền lực un đúc và phát triển những phẩm chất và thói quen của cá nhân”. Nếu văn hóa tổ chức là gia trưởng, người ta sẽ thích nghi với khuôn mẫu tổ chức. Chế độ gia trưởng và sự đề kháng với thay đổi trở thành tự cường.
- **Bản chất thay đổi bị phá vỡ.** Sự thay đổi tổ chức trở nên khó khăn bởi vì khi thay đổi những khuôn mẫu cũ người ta không chỉ thay đổi hành vi mà còn thay đổi giá trị và quan điểm tự thân rất khổ sở về mặt tâm lý.

- **Sự đề kháng trong quản trị.** Mặc dù nhà quản trị nhận thức rằng thay đổi là cần thiết nhưng ông/bà ta lưỡng lự hay thậm chí không thể thay đổi được văn hóa tổ chức theo hệ cấp, gia trường đã được xây dựng.

Những vấn đề có liên quan đến công nghệ thông tin:

1. **Đề kháng và rối ren.** Một cách lý tưởng, việc đưa công nghệ thông tin vào công việc phải là bước công việc không làm hỏng các hoạt động đang tiến hành hay làm mất đi khả năng nhân viên học hỏi và thích nghi với nó. Tuy nhiên, có nhiều áp lực thu nhận công nghệ mới và có những tình huống trong đó nhân viên đơn giản không thể theo kịp nó trở nên rối ren và nản lòng.

2. **Những vấn đề về truyền thông và sự cô lập.** Một cách logic, công nghệ thông tin phải tạo ra truyền thông tốt hơn và truyền thông tốt hơn mang đến hiệu quả hơn cho việc ra quyết định. Nhưng, tiếp cận tốt với các phương tiện chuyên tải thông tin có thể không tạo ra truyền thông hiệu quả. Ít nhất là lúc ban đầu, các tổ chức có đặc điểm là cách ly con người, một điều kiện khó có lợi cho truyền thông hiệu quả.

Truyền thông tiếp tục trở nên nhanh hơn và dễ dàng hơn. Tiếp cận với khối lượng thông tin khổng lồ có sẵn qua internet làm cho công việc của nhà quản trị dễ dàng hơn. Mặt khác cũng có nhiều yêu cầu về nhà quản trị hơn. Người ta mong đợi một sự phản hồi nhanh chóng khi họ gửi đi một thông điệp. Thư điện tử (E-mail) cũng ảnh hưởng đến chất lượng truyền thông : không đùa cợt, không lỗi văn phạm và cú pháp,v.v. Thường có ít giao tiếp và mối quan hệ tạo ra các cơ hội trong các thành viên của tổ chức.

Nhà quản trị cần xem xét thấu đáo tiềm năng sử dụng của nó, chọn lựa một vài thứ và từ bỏ những thứ khác quá tốn kém cho bầu không khí của tổ chức hoặc cho việc cung ứng dịch vụ. Với việc thực hành tốt công việc quản lý, công nghệ là tài sản lớn cho công việc chứ không phải là của nợ. Tuy nhiên, điều đó sẽ không xảy ra trừ phi nhà quản trị tạo ra nó.

Hướng dẫn để thành công với công nghệ thông tin :

1. **Khởi đầu bằng hoạch định.** Công nghệ thông tin cần chỉ ra bằng cách nào mà cơ sở hội nhập các ứng dụng của nó vào một hệ thống lớn hơn. Hoạch định cho phép việc thực hiện có sự điều biến, giảm thiểu rủi ro, tăng cường tính linh hoạt, phân tán phí tổn và đưa ra thời gian phản ứng và điều chỉnh.

- 2. Bố trí công nghệ thông tin vào một bộ phận riêng ở cấp cao và dựa vào thiết kế cung cấp dịch vụ cho thân chủ.** Bởi vì xuyên suốt qua các phòng ban và tổ chức do đó bộ phận công nghệ thông tin phải nằm riêng, là bộ phận cấp cao.
- 3. Lôi cuốn và chuẩn bị cho những người cùng lợi ích.** Một cơ sở cần được chuẩn bị về tâm lý và tài chính cho việc thiết kế và thực hiện một ứng dụng công nghệ thông tin.
- 4. Chứng tỏ sự tham gia và cam kết của cấp cao nhất.** Sự thành công hay thất bại của hầu hết các ứng dụng công nghệ thông tin có thể được truy nguyên từ sự tham gia kiên định và rõ ràng của một nhà lãnh đạo chủ chốt. Nhân viên sẽ không ủng hộ một ứng dụng nếu các nhà lãnh đạo trong tổ chức không coi đó là việc làm nghiêm túc, quan trọng.
- 5. Xem xét sự tinh tế của cơ sở.** Bởi vì một ứng dụng công nghệ thông tin thường phức tạp hơn vật tương ứng điều hành thủ công, do đó nó cần một trình độ tinh tế cao hơn từ phía các hoạt động tác vụ của cơ sở và người sử dụng.
- 6. Tránh quá tin cậy vào một vài chuyên gia kỹ thuật độc nhất.** Cơ sở cần đảm bảo tính liên tục trong 2 - 3 năm mà một ứng dụng quan trọng cần đến, không tính đến nhân sự có thay đổi. Xây dựng một đội đặc nhiệm ứng dụng mạnh và tập hợp nhóm các nhà tư vấn với nhân viên tại chỗ đảm bảo các nhà tư vấn không gây ra sự lệ thuộc của cơ sở.
- 7. Chọn lựa phần mềm trước khi chọn phần cứng.** Khi phát triển một ứng dụng thì phần cứng là yếu tố ít quan trọng hơn phần mềm. Nếu phần cứng và phần mềm được mua bán riêng rẽ thì nên chọn phần mềm trước khi mua phần cứng và lựa chọn phần mềm cơ bản trên cơ sở phân tích các nhu cầu.
- 8. Bảo đảm sự an toàn và bí mật ngay từ đầu.** Các ứng dụng công nghệ thông tin có thể an toàn và bảo vệ bí mật cùng với thông tin khách hàng cũng như giấy và bút chì.
- 9. Xây dựng các cơ chế cải tiến liên tục.** Giám sát liên tục và chia sẻ phản hồi mở về những hoạt động chủ yếu và những kết quả với những người có cùng lợi ích là đặc biệt có lợi với những ứng dụng phức tạp. Nhiều biện pháp phản hồi có thể bắt nguồn từ mục đích và mục tiêu của ứng dụng.
- 10. Kỳ vọng vào sự phát triển nỗ lực làm nản lòng và tốn thời gian.** Thiết kế và thực hiện những ứng dụng công nghệ thông tin là một tiến trình không dễ dàng. Những vấn đề tăng lên như quy mô của ứng dụng và tính phức tạp của những công việc được hỗ trợ gia tăng.

0000000000000000

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương này bàn về việc ra quyết định của nhà quản trị nói chung và nhà quản trị trong ngành công tác xã hội nói riêng.

Có nhiều cách thức ra quyết định. Theo Carlisle có 3 kiểu ra quyết định :

- Ra quyết định theo trực giác của nhà quản trị
- Ra quyết định theo năng lực phán đoán của nhà quản trị, và
- Ra quyết định theo kiểu giải quyết vấn đề

Nhà quản trị có thể theo hướng dẫn để ra quyết định đúng đắn, hợp lý. Hướng dẫn đó bao gồm các bước : Xác định tình huống cần quyết định; Thu thập thông tin và khảo sát các dữ kiện; Đưa ra các phương án; Dự đoán kết quả của các phương án; Xem xét cảm nghĩ của nhà quản trị; Chọn hành động chắc chắn; Chọn thời gian; Theo dõi; Linh hoạt; Lượng giá kết quả.

Chương này cũng phân tích những điểm thuận lợi và khó khăn của cá nhân và nhóm khi ra quyết định; các chiến lược ra quyết định. Đặc biệt trong thời đại công nghệ thông tin phổ biến như hiện nay, nhà quản trị cần có quyết định sáng suốt trong việc thay đổi tổ chức và chọn công nghệ thông tin phù hợp để quản lý tổ chức hiệu quả, an toàn.

CHƯƠNG VIII

LƯU TRỮ HỒ SƠ VÀ BÁO CÁO

Giới thiệu

Mỗi một cơ sở cần có một vài hình thức ghi nhận lại những hoạt động, hành động và giao dịch. Mỗi nhân viên cần có khả năng ghi chép những công việc, những nhiệm vụ, trách nhiệm được giao cho họ và qua đó họ được cơ sở trả tiền lương, tiền công. Cơ sở có nghĩa vụ cho công chúng biết những gì cơ sở đã làm trong việc chứng minh ngân sách đã dành cho cơ sở ấy. Công việc quản lý cũng cần một công cụ trong tiến trình ra quyết định. Hồ sơ và báo cáo là bộ phận của những mảnh bằng chứng này.

Định nghĩa :⁶⁸

Hồ sơ đã được định nghĩa là “một kê khai miêu tả bằng chữ viết hay một hình thức thường xuyên khác sử dụng như một chứng tích hay bằng chứng đáng tin cậy về một sự việc hay một biến cố”.

Báo cáo có nghĩa “làm hoặc đưa ra một bản kê khai, thường là chính thức”. Báo cáo căn cứ vào các hồ sơ, nghiên cứu và điều tra chính xác. Hồ sơ là cơ sở để làm báo cáo.

Lập hồ sơ. Mỗi nhân viên có trách nhiệm giữ gìn hồ sơ dưới nhiều hình thức khác nhau. Sự khác biệt có liên quan tới mục đích của cơ sở và vấn đề đặc thù của thân chủ.

Mục đích (sử dụng) của hồ sơ :

1. Thực hành – đảm bảo sự cung ứng dịch vụ liên tục đặc biệt các trường hợp có lưu hồ sơ;
2. Quản trị – đảm bảo tính chịu trách nhiệm bao gồm những hồ sơ hành chính như hồ sơ tài chính và nhân sự cũng như hồ sơ trường hợp thân chủ ;
3. Nghiên cứu – hồ sơ là nguồn thông tin phục vụ nghiên cứu;
4. Giảng dạy – hồ sơ cho thấy bản chất của tình trạng trường hợp thân chủ, những can thiệp đã đưa ra v.v. mà có thể sử dụng để giảng dạy và kiểm huấn.
5. Kiểm huấn – những ghi chép/hồ sơ là cơ sở để xác định những lĩnh vực cần tăng cường kỹ năng, kiến thức và thái độ.

⁶⁸ Cordero, op.cit. pp.62-65.

Việc báo cáo là một tiến trình quản trị được diễn giải như là một tiến trình truyền thông. Mục đích của nó là :

1. Nhằm mục đích báo cáo lên trên và báo cáo hướng ra bên ngoài, ghi nhận sự tiến bộ, những nhu cầu và kế hoạch tương lai và miêu tả thành tích một người nào đó và chứng minh một chương trình. Báo cáo lên trên còn là phương tiện cho nhà quản trị kiểm soát và hoạch định.

2. Đối với mục đích hướng xuống nhân viên, báo cáo được làm để thông tin cho nhân viên biết về các chính sách, các chương trình, nguồn lực, phương thức và những vấn đề khác ảnh hưởng tới hoạt động của cơ sở.

Các loại báo cáo :

1. Báo cáo vấn đề mang tính chủ đề - tài chính, nhân sự, chương trình, dự án, nghiên cứu và báo cáo trường hợp thân chủ.
2. Báo cáo theo thời gian – hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng quý, nửa năm hoặc hàng năm.
3. Báo cáo tạm thời và báo cáo tổng hợp – báo cáo tiến độ, báo cáo kiến nghị, v.v.

Những đặc điểm của một văn bản báo cáo tốt :

1. Rõ ràng
2. Đi thẳng vào vấn đề
3. Ngắn gọn nhưng đầy đủ
4. Mang tính hiện hành
5. Chính xác
6. Có nhiều thông tin
7. Có sự so sánh
8. Xếp loại thích đáng
9. Trình bày hấp dẫn về hình thức
10. Khách quan
11. Được trình bày theo thời biểu/thời gian
12. Có ghi ngày tháng và ký tên

Soạn thảo báo cáo của cơ sở :⁶⁹

1. Nêu lên vấn đề – trước hết bằng thuật ngữ chung và sau đó được phân tích để tập trung nhiều hơn
2. Xác định phạm vi của vấn đề – những giới hạn được xác định;
3. Hoạch định các phương pháp thu thập thông tin liên quan;
4. Thu thập thông tin ;
5. Phân tích thông tin ;
6. Hình thành kết luận – đây là giai đoạn sau cùng của việc soạn thảo báo cáo cơ sở có thể được trình bày ở phần đầu;
7. Kết cấu báo cáo – nên ghi nhớ ai là người đọc và kết cấu sắp xếp như sau :
 - Tóm tắt – mục đích và bối cảnh; kết luận và khuyến nghị
 - Giới thiệu
 - Nội dung
 - Các phụ lục
8. Soạn bản thảo đầu tiên;
9. Biên tập bản thảo đầu tiên; và
10. Công bố báo cáo.

Viết hồ sơ về trường hợp thân chủ⁷⁰

Viết hồ sơ về trường hợp của thân chủ rất quan trọng. Kagle (1991) xác định 10 lý do tại sao hồ sơ công tác xã hội quan trọng.

- 1) Nhận diện thân chủ và vấn đề của thân chủ
- 2) Ghi nhận các dịch vụ
- 3) Duy trì sự giúp đỡ liên tục thân chủ
- 4) Thông tin giữa những người chuyên nghiệp
- 5) Chia sẻ thông tin với thân chủ
- 6) Tạo thuận lợi cho công tác kiểm huấn (giám sát)
- 7) Theo dõi tiến trình cung cấp dịch vụ

⁶⁹ Gallagher, William (1969), *Report Writing for Management*. Reading, Mass.: Addison-Wisely, p. 12. in Cordero, op.cit. p. 64.

⁷⁰ Michael Ong, Social Work Administration

- 8) Giáo dục cho sinh viên và những người chuyên nghiệp khác
- 9) Cấp dữ liệu cho công tác quản trị
- 10) Cung cấp thông tin cho nghiên cứu

Trong hồ sơ nhân viên xã hội ghi những gì⁷¹ ?

- 1) Ngày tháng nhân viên xã hội tiếp xúc với thân chủ
- 2) Thông tin cơ bản về thân chủ
- 3) Lý do tiếp xúc
- 4) Những thông tin chi tiết về vấn đề của thân chủ và tình trạng của thân chủ
- 5) Những khía cạnh can thiệp
- 6) Thông tin theo dõi
- 7) Nhận xét và những vấn đề đặt ra

⁷¹ Michael Ong, Social Work Administration

CHƯƠNG IX

CHÍNH SÁCH XÃ HỘI

I. KHÁI NIỆM

1. Khái niệm về chính sách của Nhà nước

Chính sách của Nhà nước là tập hợp các văn bản mà Chính phủ xây dựng, ban hành với mục đích rõ ràng, tác động đến nhóm người hoặc toàn bộ dân cư trong xã hội. Xét theo nghĩa rộng, chính sách là tổng thể các quan điểm, giải pháp và công cụ mà chủ thể quản lý (Nhà nước) sử dụng để tác động lên các đối tượng và khách thể quản lý nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định trong một giai đoạn, thời kỳ lịch sử cụ thể.

2. Khái niệm chính sách xã hội

2.1 Theo các tác giả nước ngoài

Chính sách xã hội là chính sách nhằm để cải cách xã hội trong những thời điểm nhất định, cho một dân tộc nhất định trước những vấn đề nghiêm ngặt hoặc nghiêm trọng của xã hội. Chính sách xã hội theo đuổi các mục tiêu làm hạn chế các rủi ro xã hội, ngăn ngừa việc xảy ra những hậu quả xấu, cũng như ổn định và cải thiện thu nhập, các khoản trợ cấp cũng như đời sống của các thành viên trong xã hội”.

Giáo sư G. Winkler, nguyên viện trưởng Viện xã hội học và chính sách xã hội (thuộc Cộng hòa Dân chủ Đức cũ) cho rằng : “Chính sách xã hội là tổng hòa các biện pháp và phương pháp của Đảng, của giai cấp công nhân, của Nhà nước xã hội chủ nghĩa, của các liên hiệp công đoàn, của các đảng phái và tổ chức chính trị khác, nhằm tiếp tục xây dựng quan hệ xã hội... phục vụ cho những yêu cầu và lợi ích của giai cấp công nhân, giai cấp nông dân tập thể, trí thức và những người lao động khác”⁷².

2.2 Theo các tác giả trong nước

Theo Trần Đình Hoan, “Chính sách xã hội là loại chính sách được thể chế hóa bằng pháp luật của Nhà nước thành một hệ thống quan điểm, chủ trương, phương hướng và biện pháp để giải quyết những vấn đề xã hội nhất định, trước hết là những vấn đề xã hội liên quan đến công bằng xã hội và phát triển an sinh xã hội, nhằm góp phần ổn định, phát triển và tiến bộ xã hội”⁷³

Theo Phạm Xuân Nam, “Chính sách xã hội là sự thể chế hóa, cụ thể hóa đường lối, chủ trương giải quyết các vấn đề xã hội dựa trên những tư tưởng, quan điểm của chủ thể

⁷² Tạp chí xã hội học và chính sách xã hội, số 2, 1982, tr.1-21

⁷³ Trần Đình Hoan, *Chính sách xã hội và đổi mới cơ chế quản lý việc thực hiện*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1996

lãnh đạo phù hợp với bản chất chế độ chính trị - xã hội, phản ánh lợi ích và trách nhiệm của cộng đồng xã hội nói chung và của từng nhóm xã hội nói riêng nhằm tác động trực tiếp tới con người, giữa con người với xã hội, hướng tới mục đích cao nhất là thỏa mãn những nhu cầu ngày càng tăng về đời sống vật chất, văn hóa và tinh thần của nhân dân”⁷⁴

Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ VI (1986): **“Chính sách xã hội bao trùm mọi mặt của cuộc sống con người: điều kiện lao động và sinh hoạt, giáo dục và văn hóa, quan hệ gia đình, quan hệ giai cấp, quan hệ dân tộc ... Coi nhẹ chính sách xã hội tức là coi nhẹ yếu tố con người trong sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội”**.

Như vậy có thể hiểu “ Chính sách xã hội là sự tác động của nhà nước vào việc phân phối và ổn định các hoàn cảnh sống cho con người thuộc các nhóm xã hội khác nhau trong lĩnh vực thu nhập, việc làm, sức khỏe, nhà ở và giáo dục trên cơ sở mở rộng, bình đẳng và công bằng xã hội trong một bối cảnh lịch sử và cấu trúc xã hội nhất định”.

II. CHỨC NĂNG CỦA CHÍNH SÁCH

1. Chức năng định hướng

Chính sách xã hội xuất phát từ thực tiễn các vấn đề xã hội của một đất nước. Ở nước ta chính sách xã hội là công cụ quản lý xã hội, thể hiện ý chí của Đảng, Nhà nước; vì vậy nó là một phương tiện định hướng mọi hoạt động và hành vi của các chủ thể tham gia hoạt động trong các lĩnh vực xã hội theo những mục tiêu, phương hướng đã định trước của Nhà nước.

2. Chức năng điều chỉnh các vấn đề xã hội

Trong quá trình phát triển đất nước, dưới sự tác động của các quy luật khách quan và nhân tố chủ quan, có rất nhiều vấn đề xã hội nảy sinh ảnh hưởng đến đời sống, sự ổn định xã hội. Nhà nước với tư cách là chủ thể quản lý xã hội thông qua công cụ chính sách giải quyết những vấn đề xã hội bức xúc, điều tiết những mất cân đối, những hành vi không phù hợp, nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi cho các hoạt động xã hội vận động theo những mục tiêu phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế-xã hội của đất nước.

3. Chức năng phát triển con người

Chính sách xã hội là loại chính sách liên quan đến con người và bao trùm mọi mặt cuộc sống của con người, lấy con người, các nhóm người trong cộng đồng làm đối tượng tác động để hoàn thiện và phát triển toàn diện con người; lấy con người làm trung tâm, coi trọng yếu tố con người trong sự nghiệp xây dựng đất nước.

⁷⁴ Phạm Xuân Nam, *Quản lý sự phát triển xã hội trên nguyên tắc tiến bộ và công bằng*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2001
 Khóa đào tạo CTXH cho các nhà quản lý trong lĩnh vực CTXH (CSWA)
 Dự án đào tạo CTXH tại Việt Nam MOLISA-ULSA-CFSI-ASI – AP -UNICEF 2012

4. Chức năng thúc đẩy sự phát triển

Chính sách xã hội không phải chỉ nhằm giải quyết hậu quả các vấn đề xã hội mà nó còn là công cụ quản lý vĩ mô, có vai trò kích thích, tạo động lực mạnh mẽ cho sự phát triển kinh tế và xã hội. Bản thân mỗi chính sách xã hội có vai trò tác động tích cực vào sự vận động của các vấn đề xã hội theo chiều hướng tích cực. Ngoài ra, khi một vấn đề xã hội được giải quyết thì sẽ có tác động dây chuyền đến các vấn đề kinh tế, xã hội khác và chính nó có vai trò thúc đẩy những nhu cầu phát triển mới.

III. QUY TRÌNH CỦA CHÍNH SÁCH XÃ HỘI

Chính sách xã hội được hình thành theo một quy trình từ khi vấn đề xã hội nảy sinh đến khi được giải quyết thông qua tác động can thiệp của Nhà nước.

- 1- Hoạch định chính sách
- 2- Tổ chức thực hiện chính sách
- 3- Phối hợp trong quá trình thực hiện chính sách
- 4- Thanh tra, kiểm tra việc thực hiện chính sách
- 5- Điều chỉnh chính sách

IV. HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH XÃ HỘI VIỆT NAM

1. Nhóm chính sách tác động vào quá trình phát triển con người

- Chính sách dân số
- Chính sách việc làm
- Chính sách giáo dục, đào tạo
- Chính sách văn hóa và thể thao
- Chính sách an toàn và vệ sinh lao động
- Chính sách môi trường
- Chính sách chăm sóc sức khỏe

2. Nhóm chính sách xã hội bảo đảm xã hội

- Chính sách tiền lương
- Chính sách phúc lợi xã hội
- Chính sách bảo hiểm xã hội
- Chính sách trợ giúp đặc biệt (ưu đãi xã hội)
- Chính sách trợ giúp xã hội

3. Nhóm chính sách tác động đến các giai cấp/giai tầng xã hội

- chính sách đối với công nhân, nông dân, trí thức, doanh nhân, tiểu chủ.
- Chính sách đối với thanh niên, trẻ em, người cao tuổi, phụ nữ, đồng bào dân tộc thiểu số, người khuyết tật; chính sách tôn giáo, chính sách đối với người Việt Nam định cư ở nước ngoài ...

4. Nhóm chính sách bảo đảm an ninh trật tự an toàn xã hội

- Chính sách phòng chống tệ nạn xã hội
- Chính sách phòng chống tội phạm

V. VIỆC THỰC HIỆN CHÍNH SÁCH TRONG CƠ SỞ AN SINH XÃ HỘI**1. Những chính sách quốc tế****1.1 Công ước về Quyền Trẻ em (CRC)**

Công ước Quyền Trẻ em (CRC) là văn kiện pháp luật quốc tế ràng buộc đầu tiên đưa vào đầy đủ các quyền con người của trẻ em. Trẻ em được xem là một cá nhân và là một thành viên của gia đình và cộng đồng với các quyền phù hợp với lứa tuổi và giai đoạn phát triển. Trẻ em không phải là tài sản của cha mẹ chúng cũng không phải là đối tượng cần được giúp đỡ của từ thiện. Công ước Quốc tế Quyền Trẻ em được phê chuẩn ngày 20/11/1989 và hiệu lực thi hành năm 1990.

Công ước bảo vệ các quyền trẻ em thiết lập các tiêu chuẩn về các dịch vụ chăm sóc sức khỏe, giáo dục, pháp luật, dân sự và xã hội. Mỗi quyền đều gắn với nhân phẩm và sự phát triển hài hòa của mỗi đứa trẻ. Nó giải thích rõ ràng những quyền cơ bản con người mà trẻ em khắp nơi đều có : *quyền sống còn phát triển tới mức đầy đủ nhất; quyền được bảo vệ không bị những tác động gây hại, bị xâm hại và bóc lột; và tham gia đầy đủ trong gia đình, đời sống văn hóa và xã hội.* Bốn nguyên tắc căn bản là : *không phân biệt đối xử; tất cả vì quyền lợi tốt nhất của đứa trẻ; quyền được sống, tồn tại và phát triển; và tôn trọng quan điểm của trẻ.*

Công ước bao gồm những điểm sau đây :

1. Định nghĩa trẻ em là những người dưới 18 tuổi trừ phi luật pháp quy định mỗi nước quy định thấp hơn.

2. Những nguyên tắc chung, bao gồm quyền được sống, tồn tại và phát triển, quyền không bị phân biệt đối xử, tôn trọng quan điểm của trẻ và quan tâm đến quyền lợi tốt nhất của trẻ, và yêu cầu quan tâm trước hết đến những quyền lợi tốt nhất của trẻ về tất cả những điều ảnh hưởng đến chúng.

3. Quyền công dân và sự tự do, bao gồm quyền có tên gọi và quốc tịch, tự do phát biểu, tư tưởng và lập hội, tiếp cận thông tin và quyền không bị hành hạ tra tấn.

4. Môi trường gia đình và chăm sóc thay thế bao gồm quyền sống với cha mẹ và tiếp xúc với cả cha lẫn mẹ, được đoàn tụ với cha mẹ nếu bị tách rời và được cung cấp chăm sóc thay thế khi cần thiết.

5. Sức khỏe và an sinh căn bản, bao gồm các quyền của trẻ khuyết tật, quyền có sức khỏe và chăm sóc sức khỏe, bảo đảm xã hội và mức sống thích hợp.

6. Giáo dục, vui chơi giải trí và hoạt động văn hóa, bao gồm quyền được học hành và quyền vui chơi, giải trí và tham gia vào đời sống văn hóa và nghệ thuật.

7. Có những biện pháp bảo vệ đặc biệt bao gồm các quyền của trẻ ty nạn bị ảnh hưởng bởi xung đột vũ trang trẻ em trong hệ thống tư pháp vị thành niên, trẻ bị tước đoạt quyền tự do và trẻ em chịu thiếu thốn kinh tế, bị bóc lột tình dục hay những thức bóc lột khác.

Công ước có hai Nghị định thư cần được các nước hội viên phê chuẩn riêng. Nghị định thư thứ nhất hạn chế việc tham gia của trẻ em vào các cuộc xung đột vũ trang và Nghị định thư thứ hai cấm mua bán trẻ em, mại dâm trẻ em và khiêu dâm trẻ em. Các nước hội viên báo cáo cho ủy ban và quyền trẻ em Liên hiệp quốc về tiến độ thực hiện Công ước và các Nghị định thư của nó ở mỗi nước.

1.2 Công ước về việc loại bỏ mọi hình thức phân biệt đối xử đối với phụ nữ (CEDAW)

Là hiệp ước quốc tế đầu tiên và duy nhất quy định những quyền của phụ nữ không chỉ trong dân sự và chính trị mà còn trong kinh tế, xã hội, văn hóa và đời sống gia đình. Nó còn được biết như là dự luật quốc tế về quyền của phụ nữ.

Phân biệt đối xử với phụ nữ vi phạm các nguyên tắc bình đẳng quyền và tôn trọng nhân phẩm làm cản trở sự tham gia của phụ nữ so với nam giới trong mọi lĩnh vực vì phát triển và hòa bình (lời tựa Công ước CEDAW)

Phân biệt đối xử với phụ nữ có nghĩa là “bất kỳ sự phân biệt, loại trừ hay hạn chế nào dựa trên cơ sở giới tính làm ảnh hưởng hoặc nhằm mục đích làm tổn hại hoặc vô hiệu hoá việc phụ nữ được công nhận, thụ hưởng, hay thực hiện các quyền con người và những tự do cơ bản trong lĩnh vực chính trị, kinh tế, xã hội, văn hoá, dân sự và các lĩnh vực khác trên cơ sở bình đẳng nam nữ bất kể tình trạng hôn nhân của họ như thế nào”. (CEDAW, Article 1)

Công ước bảo đảm cho phụ nữ :

- Quyền được học hành có chất lượng tốt
- Quyền tiếp cận các dịch vụ sức khỏe toàn diện bao gồm kế hoạch hóa gia đình
- Quyền tiếp cận các nguồn tiền cho vay và các hình thức tín dụng tài chính khác
- Quyền tham gia các hoạt động vui chơi giải trí, thể thao và văn hóa
- Quyền quyết định số con và khoảng cách giữa các lần sinh
- Quyền được chia sẻ trách nhiệm làm cha mẹ
- Quyền tiếp cận bình đẳng với công việc làm, trợ cấp và bảo đảm xã hội
- Quyền không bị mọi hình thức bạo hành
- Quyền không bị mọi hình thức nô lệ và mại dâm
- Quyền bầu cử, ứng cử và tham gia vào bộ máy nhà nước
- Quyền đại diện cho đất nước trước quốc tế
- Quyền có quốc tịch, thay đổi quốc tịch hay giữ lại quốc tịch và quyền công dân

Các nước tham gia công ước được yêu cầu hủy bỏ mọi luật lệ và chính sách mang tính phân biệt đối xử và thúc đẩy sự bình đẳng bằng những biện pháp thích hợp. Các nước có nhiệm vụ *tôn trọng, thúc đẩy, bảo vệ và thực thi các quyền của phụ nữ*. Phụ nữ phải tiếp cận được với các chương trình và dịch vụ để thực hiện các quyền của họ.

Các nước phải đệ trình báo cáo quốc gia ít nhất mỗi bốn năm lên Ủy ban CEDAW về các biện pháp đã làm tuân theo các ràng buộc của hiệp ước.

Công ước có một Nghị định thư tùy chọn trong đó phụ nữ có thể tìm sự đền bù cho những vi phạm các quyền của họ sau khi đã vận dụng hết các biện pháp luật pháp từ chính quyền của họ.

1.3 Công ước về các Quyền của người khuyết tật (CRPD)

Công ước về Quyền của người khuyết tật được phê chuẩn vào ngày 13/12/2006. Công ước thúc đẩy sự bảo vệ các quyền của người khuyết tật (PWDs) chống lại sự phân biệt đối xử, gỡ bỏ rào cản để họ có thể hòa nhập xã hội. Công ước tái xác nhận rằng con người không kể đến tình trạng của họ đều có những quyền vốn có. Người khuyết tật cũng có những quyền con người vốn có như những người bình thường. Họ được xem là thành phần có nhiều thiệt thòi đặc biệt phụ nữ và trẻ em khi họ chịu sự loại trừ bởi giới tính và khuyết tật của mình.

Công ước khẳng định các quyền của người khuyết tật về giáo dục, sức khỏe, việc làm, những điều kiện sống đầy đủ, tự do di chuyển, không bị bóc lột và được thừa nhận bình đẳng trước pháp luật. Công ước đòi hỏi các quốc gia tham gia đảm bảo rằng người khuyết tật tiếp cận được các dịch vụ căn bản như giáo dục, sức khỏe và đưa ra những biện pháp tạo cơ hội bình đẳng trong việc làm. Các quốc gia phải đáp ứng các nhu cầu của người khuyết tật bằng cách cung ứng những chương trình và dịch vụ được xây dựng nhằm đảm bảo cuộc sống an sinh và nâng cao tình trạng kinh tế của họ. Mọi luật pháp, quy định, phong tục và tập quán phân biệt đối xử với người khuyết tật phải được bãi bỏ hoặc thay đổi.

Mục đích của Công ước là thúc đẩy, bảo vệ và đảm bảo sự thụ hưởng đầy đủ và bình đẳng các quyền con người và sự tự do cho tất cả người khuyết tật và thúc đẩy sự tôn trọng nhân phẩm của họ.

Người khuyết tật bao gồm những người khiếm khuyết lâu dài về thể chất, tâm thần, trí tuệ hay giác quan khiến họ gặp khó khăn trong giao tiếp làm cản trở họ tham gia đầy đủ và hiệu quả vào xã hội một cách bình đẳng với người khác.

Những nguyên tắc chung được đề ra trong Công ước là :

- Tôn trọng nhân phẩm, quyền tự trị cá nhân bao gồm quyền tự do lựa chọn và độc lập của con người
- Không phân biệt đối xử
- Tham gia và hội nhập đầy đủ và hiệu quả vào xã hội
- Tôn trọng sự khác biệt và chấp nhận người khuyết tật như là một phần đa dạng của con người và nhân loại
- Bình đẳng về cơ hội
- Sự tiếp cận
- Bình đẳng giữa nam giới và phụ nữ
- Tôn trọng các khả năng phát triển của trẻ khuyết tật và tôn trọng quyền của trẻ khuyết tật giữ gìn bản sắc của chúng

Một ủy ban quyền người khuyết tật được thành lập bởi các chuyên gia độc lập sẽ định kỳ nhận các báo cáo của các nước về tiến bộ đạt được trong việc thực hiện Công ước.

Điều 18 của Nghị định thư về truyền thông cho phép cá nhân và nhóm thỉnh cầu ủy ban một khi mọi biện pháp trông cậy của quốc gia đã được vận dụng hết.

2. Các chính sách quốc gia và địa phương, các kế hoạch và chương trình

- Về trẻ em : Luật Bảo vệ, Chăm sóc và Giáo dục trẻ em; Luật nuôi con nuôi
- Người cao tuổi : Luật người cao tuổi
- Người khuyết tật : Luật người khuyết tật
- Phụ nữ : Luật bình đẳng giới; Luật phòng chống bạo hành trong gia đình
- Người nhiễm HIV và AIDS : Luật phòng chống hội chứng miễn nhiễm mắc phải ở người (Luật phòng chống HIV/AIDS)
- Người nghiện ma túy : Luật phòng chống ma túy
- Mại dâm : Pháp lệnh phòng chống mại dâm
- Buôn bán người : Luật phòng chống buôn bán người
- Luật Bảo hiểm xã hội
- Luật Bảo hiểm y tế
- Luật lao động
- Luật giáo dục
- Luật dạy nghề
- Chương trình mục tiêu quốc gia xóa đói giảm nghèo
- Chương trình mục tiêu quốc gia giải quyết việc làm

V.v

3. Sự hình thành chính sách trong một cơ sở an sinh xã hội

Nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm triển khai và hướng dẫn tiến trình xác định chính sách cho cơ sở. Chính sách là một phương hướng hành động được cơ sở chuẩn thuận và theo đuổi trong thực hiện công việc. Đó là một công bố bằng văn bản được ban điều hành/cấp thẩm quyền chuẩn thuận và công bố cho mọi người biết để hướng dẫn việc cung ứng dịch vụ. Chính sách đưa vào hành động trở thành cách thực hành.

Chính sách là công cụ/phương tiện cho các nhà quản trị, nhân viên và các thành phần khác sử dụng trong việc cung ứng dịch vụ.

Sự trình bày chính sách đúng đắn là sự khẳng định tích cực về những gì mà cơ sở tồn tại để thực hiện và bằng cách thức nào việc đó được thực hiện. Các chính sách đưa ra trọng tâm và phương hướng cho công việc của nhân viên đặc biệt trong việc ra quyết định. Griffiths cho rằng “Một hệ thống chính sách hiệu quả phải chỉ ra ai là người ra

quyết định, quyết định có liên quan tới điều gì, và quyết định được đưa ra bằng cách nào”.

Các chính sách có thể là văn bản và được tập hợp trong một tài liệu riêng lẻ, thường được xem là Hướng dẫn chính sách. Chính sách còn được phổ biến bằng lời thông qua phương thức chính thức và không chính thức. Tuy nhiên, có nhiều chính sách được ngụ ý bằng những hành động của người khác, thường là các kiểm huấn viên/giám sát viên.

Những lĩnh vực cần đến chính sách :

1. Các chương trình và dịch vụ của cơ sở : khách hàng phục vụ, loại dịch vụ cung ứng, vùng phục vụ;
2. Cơ cấu của cơ sở bao gồm các mối quan hệ giữa và trong các đơn vị, bộ phận;
3. Nhân sự như loại nhân sự, tuyển dụng, thuê mướn, các tiêu chuẩn tuyển dụng, lương bổng, khối lượng công việc, thăng thưởng và đánh giá;
4. Lập ngân sách/quản trị tài chính như hỗ trợ tài chính, phân bổ và những sắp xếp điều chỉnh tài chính đặc biệt khi có tính chi phí dịch vụ; và
5. Những quan hệ cộng đồng hướng dẫn cơ sở trong công việc của nó với cộng đồng tình nguyện viên, truyền thông và phối hợp/tạo mạng lưới với các cơ sở khác.

Sự nhận thức về chính sách trên những lĩnh vực trọng yếu này sẽ khuyến khích sự gắn kết và sự tham gia của người thực hành chuyên môn trong việc hình thành chính sách, phân tích và thay đổi. “Những người thực hành chuyên môn trực tiếp hằng ngày thấy được các mối quan hệ mật thiết giữa chính sách và dịch vụ đối với khách hàng là nguồn thích hợp trong việc góp ý cho chính sách.”⁷⁵

Là phương hướng hành động của cơ sở, một chính sách xã hội phải được xem là bối cảnh cho mọi việc thực hành công tác xã hội. Điều này quan trọng cho những người thực hành nghề công tác xã hội là *phải biết rõ các chính sách điều hành cơ sở và các luật lệ, phương thức và quy định được căn cứ vào chính sách.*

Trong khi nhiều người được tham gia vào tiến trình hình thành chính sách ở những giai đoạn khác nhau thì nhà quản trị có một vai trò đặc biệt trong ban điều hành cơ sở hoặc bộ phận xây dựng chính sách của cơ sở.

⁷⁵ Gates, Jerry R. & Lehman, Nancy (Winter, 1980).”Education for Social Policy Analysis”, *Journal Education for Social Work*, p. 11.

- Triển khai và trình ban điều hành hoặc bộ phận xây dựng chính sách những đề nghị liên quan đến chính sách, có xem xét cảm nghĩ và sự đồng thuận từ phía cộng đồng, các bộ phận và nhân viên và dựa vào một cuộc khảo sát toàn diện về vấn đề.

- Hỗ trợ ban điều hành khi ban điều hành ra quyết định về chính sách.

- Một khi chính sách đã được xây dựng thì công việc của nhà quản trị là điều hành thực thi chính sách có hiệu quả cùng với nhân viên.

- Phản hồi/báo cáo về việc thực hiện chính sách; và

- Đề xuất những thay đổi/điều chỉnh khi cần để ban điều hành xem xét.

Thực hành chính sách – là những can thiệp để thay đổi chính sách trong bối cảnh lập pháp, cơ sở hay cộng đồng từ cấp độ thực hành cấp vĩ mô.

Tất cả nhân viên xã hội cần tham gia vào việc sửa đổi chính sách xã hội gây thiệt hại cho thân chủ và loại bỏ những khiếm khuyết của chính sách bằng cách xây dựng chính sách mới. Wyers đã cố gắng kết hợp một số cách tiếp cận vi mô và vĩ mô trong thực hành chính sách :

1. Nhân viên xã hội là một chuyên gia chính sách – người phân tích chính sách và cung cấp những kiến thức và kỹ năng liên quan đến lĩnh vực chính sách.
2. Nhân viên xã hội là tác nhân thay đổi làm việc ở môi trường bên ngoài, có nghĩa là anh ta/chị ta làm việc ngoài cơ sở của anh ta/chị ta vận động cho những sáng kiến lập pháp, làm việc để triển khai chính sách hay thay đổi các dịch vụ.
3. Nhân viên xã hội làm việc để thay đổi chính sách trong chính cơ sở của mình.
4. Nhân viên xã hội là chuyên gia trong lĩnh vực thực hành, cung cấp giáo dục khi có sự thay đổi cần thiết cho các nhà làm chính sách.

Nhân viên xã hội như là người làm chính sách : có thể và cần phải cam kết với việc thúc đẩy quyền công dân để tăng quyền cho các cấu trúc xã hội, tăng cường việc thực hiện chức năng xã hội và đảm bảo công bằng ở tất cả các cấp độ;

Công tác xã hội và Chính sách xã hội : Sự gắn kết giữa thực hành công tác xã hội và chính sách – chính sách ảnh hưởng đến việc thực hành và thực hành phản hồi/thông báo cho chính sách

Nhân viên xã hội ra quyết định về chính sách ở cấp độ vi mô xác định chất lượng của sự tương tác giữa các thân chủ. Thí dụ, quyết định các phương pháp nào, chiến lược nào sử dụng với một thân chủ cụ thể nào đó thực sự là những quyết định chính sách. Lựa chọn khách hàng – có nghĩa là nhận số người này bỏ những người khác – cũng là ra quyết

định chính sách. Điển hình là việc thực hành công tác xã hội trong bối cảnh các cơ sở hay các tổ chức an sinh xã hội. Ở đây cũng thế, các quyết định chính sách ảnh hưởng đến việc thực hành. Thí dụ, các quyết định chính sách xác định những chương trình và dịch vụ nào mà cơ sở hỗ trợ.

Nhiều lĩnh vực khác nhau của công tác xã hội như an sinh nhi đồng, dịch vụ gia đình, giáo hóa cung cấp cách làm cho vô số các cơ sở/tổ chức dịch vụ xã hội công và tư. Chính sách xã hội ở mỗi lĩnh vực thực hành thiết lập những ưu tiên, nhận diện những nhóm đối tượng đích, quy định giới hạn cấp ngân sách và chỉ rõ giới hạn pháp lý điều hành các chương trình và dịch vụ của mỗi cơ sở.

Hệ thống dịch vụ xã hội bao gồm tất cả các lĩnh vực thực hành công tác xã hội khu vực công lập và tư nhân, các hội chuyên nghiệp, các tổ chức kiểm định, các cơ quan cấp ngân sách và các nhóm công dân có mối quan tâm. Những quan tâm đặc biệt hoặc các tiêu chuẩn chuyên môn do những hệ thống này đề ra hình thành những dịch vụ thực sự cung ứng và hợp pháp hóa việc cung ứng các dịch vụ ấy.

Hệ thống dịch vụ xã hội là một bộ phận trong cơ sở an sinh xã hội – cơ cấu xã hội chịu trách nhiệm thúc đẩy nâng cao chất lượng sống trong các lĩnh vực sức khỏe, giáo dục và an sinh cho mọi người dân. Chính sách của cơ sở an sinh chủ yếu phản ánh mục đích ý nghĩa của luật pháp an sinh xã hội, các luật lệ sự thể hiện pháp luật. Thông qua nghiên cứu thực hành, vận động hành lang và sự chứng thực của chuyên gia, nhân viên xã hội thông tin phản hồi cho các cơ quan là chính sách công. Vì thế ngay cả những người cung cấp dịch vụ trực tiếp cũng góp phần hình thành đặc điểm của các cơ sở an sinh xã hội.

Văn hóa, các hệ tư tưởng và giá trị nổi trội và các cơ cấu tổ chức của xã hội ảnh hưởng đến chính sách xã hội. Đặc điểm xã hội là bối cảnh cho các quyết định chính sách như mức sống, quyền công dân, quyền dân sự, quyền tự do cá nhân sự hướng đến công bằng xã hội. Các hệ tư tưởng của xã hội ảnh hưởng đến cách xã hội có tin hay không rằng những vấn đề xã hội là những vấn đề chung và làm thế nào đáp ứng thông qua các chính sách an sinh xã hội. Những yếu tố ảnh hưởng xã hội có xác định một vấn đề xã hội là một vấn đề chung hay không bao gồm sự xúc động về tình huống, tính lan tỏa của vấn đề và tác động về mặt kinh tế và chính trị (Hilgartner & Bosk, 1988).

Cuối cùng, xã hội toàn cầu trở thành bối cảnh tốt cùng cho các chính sách xã hội. Các chính sách quốc tế cảnh báo nạn đói trên thế giới, tài nguyên thiên nhiên, bảo vệ môi trường và các sáng kiến hòa bình. Chính sách bao gồm cấp vĩ mô phản ánh những sắp xếp

về an sinh ở cấp độ quốc tế, những thỏa thuận về quyền con người và sự phụ thuộc về mặt xã hội của cộng đồng thế giới.

Vận động/Biến hộ chính sách: thực hành chính sách nhằm mục đích giúp các nhóm không quyền lực cải thiện tài nguyên và cơ hội của họ. Nhân viên xã hội biến hộ nhân danh thân chủ của họ giúp có được hay cải thiện việc cung cấp dịch vụ. Việc này có thể thay đổi một chính sách hoặc không. Ngoài ra biến hộ là một khái niệm bao trùm bao gồm một viễn cảnh rộng. Nó đưa ra luận cứ cho nhà quản trị cơ sở có ngoại lệ trong một số luật lệ vì quyền lợi thân chủ. Nó cũng có nghĩa vận động cải tiến chính sách trợ giúp công nhằm cung cấp các quyền lợi chính đáng cho thân chủ.

Biến hộ để thay đổi trong việc thực hiện một chính sách hay chương trình – dù ở cấp quốc gia, địa phương hay cơ sở - bao gồm một số trong các cách tiếp cận này. Sau đây là tóm tắt một vài cách tiếp cận này :⁷⁶

- Thuyết phục;
- Khiếu nại, than phiền; Khởi xướng hành động pháp lý;
- Hình thành liên minh với các nhân viên xã hội và cơ sở khác;
- Cung cấp chứng cứ của chuyên gia trong những bối cảnh chính thức;
- Thu thập thông tin và dữ liệu hỗ trợ để bênh vực những khiếu nại về những vấn đề và những khuyến nghị thay đổi;
- Giáo dục những nhóm cộng đồng thích hợp;
- Tổ chức những nhóm thân chủ với thông tin liên quan; và
- Thực hành biến hộ lập pháp.

⁷⁶ Kirst-Ashman, Karen (2003). *Introduction to Social Work and Social Welfare: Critical Thinking Perspectives*. CA: Thomson; Books/Cole, pp. 194-195.

Tài liệu tham khảo - Bibliography

Tài liệu tham khảo Tiếng Anh

All discussion on inter-agency coordination, with additional inputs, is from the *Manual on the Basic Training on Psychosocial Interventions for Street Children Providers*, (1994), National Project on Street Children, DSWD-UNICEF-AusAid: Quezon City

Allison, M. & Kaye, J. (1997). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. New York: Wiley.

Andres, Tomas D. *Management on Filipino Values*. Quezon City: New Day Publishers

Bellows, Roger. (1960). “Communication and Conformity” *Personnel Administration*, pp.21-28, from Cordero, et. al.

Bennis, Warren. (1989). *On Becoming a Leader*. New York: Addison-Wesley. In Weinbach, Ibid.

Berman, E.M. (1998). *Productivity in Public and Nonprofit Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bernard, Chester I. “Formal Organizations” in Harry A. Schatz, op.cit. p.92.

Brueggemann, William G. (2006). *The Practice of Macro Social Work*. CA: ThomasBrooks/Cole, p.334.

Bryson, John M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass pp.4-5.

Carlisle, Howard M. (1979). *Management Essentials: Concepts and Applications*. Chicago: Science Research Associates Inc. P. 316 from Skidmore, op.cit. p. 198.

Carlisle, Howard M. (1987) *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*. 2nd ed. Chicago in Skidmore, op.cit. p.66.

Cordero, Erlinda A., Gutierrez, Consuelo L. And Pangalangan, Evelyn A. (1985).
Administration and Supervision in Social Work. Manila: Schools of Social Work Association of the Philippines, p. 3.

Davis, Raph Currier & Filley, Alan C. (1962). *Principles of Management*. New York: Alexander Hamilton Institute, p.181.

Drucker, Peter, (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers, p.21.

Dubois, Brenda & Miley, Karla Krogsrud. (1996) *Social Work: An Empowering Profession (2nd ed)* Boston: Allyn and Bacon, pp. 288-290.

Ehlers, Walter H. Austin, Michael J. And Prothero, John C. (1976), *Administration for the Human Service*. New York: Harper and Row, p.2.

Friedlander, Walter. (1958) *Concepts and Methods of Social Work*. New Jersey: Prentice Hall Inc. p.288.

Gallagher, William (1969), *Report Writing for Management*. Reading, Mass.: Addison-Wisely, p. 12. in Cordero, op.cit. p. 64.

Gates, Jerry R. & Lehman, Nancy (Winter, 1980). "Education for Social Policy Analysis",
Journal Education for Social Work, p.6.

Gross, Malvern.(1978). “The Importance of Budgeting” in Simon Slavin, ed. *Social Work Administration*.New York: Haworth Press & Council on Social Work Education, p.233.

Hanlan, Archie, (1978). “Social Work to Social Administration” in Simon Slavin, ed. *Social Administration*. New York: The Hayworth Press, p.56.

Hepworth, D.H. , Rooney, R.H., & Larsen, J.A. (2002). *Direct Social Work Practice: Theory and Skills, (6th ed.)*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, pp. 449-450.

House, Robert. (2004).*Culture, Leadership and Organizations*. CA: Sage Publications, p.15 in Weinbach, op.cit. p.252.

Jansson, B.S. (1999). “Becoming an Effective Policy Advocate”, *Policy Practice to Social Justice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, p.10.

Johns, Ray (1966). *Executive Responsibility*, revised edition. New York: Association, p.34.

Kettner, P. (2002).*Human Service Organizations*. Boston, MA: allyn & Bacon, p.3.

Kirst-Ashman, Karen (2003).*Introduction to Social Work and Social Welfare: Critical Thinking Perspectives*. CA: Thomson; Books/Cole, pp. 194-195.

Koontz, Harold and O’Donnel, Cyril. (1976), *Principles of Management: An Analysis of Management Functions*. New York: McGraw Hill Book. Co. P.. 4

Mendoza, Thelma Lee (2002). *Social Welfare and Social Work*. Quezon City: Megabooks Co. p. 248.

Morgan, John S. (1968). *Improving Your Creativity on the Job*. New York: American Management Association,

Patti, Rino J. ed. (2000) *The Handbook of Social Welfare Management*, CA: Sage Publications. p.4.

Philippine Department of Social Welfare and Development (2010). *DSWD Corporate Plan*. Quezon City. p.61.

Redfield, Charles. “The Theory of Communication: The Application to Public Administration” in Schaltz, op,cit, p. 174.

Sarri, Rosemary C. & Vinter, Robert D, “Organizational Requisites for Social Behavioral Technology” in Schatz,¹ Link, William E. “Systems and Management”, *The Basic Management Resource Manual*, p.88.

Schneider, H.L. & Lester, L. (2001). *Social Work Advocacy*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole. p. 65.

Skidmore, Rex A. (1995). *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationships*. 3rd ed. MA: Allyn & Bacon.

Slavin, Simon (1978). *Social Administration*. New York: The Hayworth Press, p.58.

Specht, Harry. (January,1968) “Casework Practice and Social Policy Formulation”, *Social Work*, p.44.

Stein, Herman, (1970). “Social Administration” in Harry Schatz, e. *Social Work Administration: A Resource Book*. New York: Council in Social Work Education, p. 7.

Trecker, Harleigh B. (1971). *Social Work Administration*. New York: Association Press, pp. 24-25.

Weinbach, Robert W (2008). *The Social Worker as Manager*. MA: Pearson Education Inc.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations, 3rd ed.* New Jersey: Prentice Hall, p.5 in Patti, op.cit. p. 305.

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

- Lê Chí An (biên dịch) , *Quản trị ngành công tác xã hội*, Đại học mở-bán công TP. HCM, 1998.
- Lê Chí An (biên dịch), *Quản trị ngành công tác xã hội*, Nxb Thanh Hóa, 2007
- Lê Chí An (biên dịch) , *Nhập môn công tác xã hội cá nhân*, Đại học mở-bán công TP. HCM, 2000.
- Lê Chí An, *Công tác xã hội nhập môn*, Đại học mở-bán công TP. HCM, 2006.
- Nguyễn Thị Oanh, *Công tác xã hội đại cương*, Đại học mở-bán công TP.HCM, 2000.
- Nguyễn Tiệp, Phạm Hồng Trang, Nguyễn Lê Trang, *Giáo trình Chính sách xã hội*, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội, 2011
- Ong, Michael, Tài liệu Quản trị CTXH

