

**TÀI LIỆU ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG
LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 1045/QĐ-BNV ngày 18 tháng 9 năm 2013
của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

MỤC LỤC

Trang

Phần I

KIẾN THỨC, KỸ NĂNG QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO CHUNG CỦA CẤP PHÒNG

1

Chuyên đề 1	Lãnh đạo cấp phòng và vận dụng kiến thức, kỹ năng của lãnh đạo cấp phòng	1
Chuyên đề 2	Kỹ năng cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác	13
Chuyên đề 3	Kiến thức, kỹ năng quản lý và lãnh đạo của cấp phòng	26
Chuyên đề 4	Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của lãnh đạo cấp phòng	62
Chuyên đề 5	Kỹ năng tham mưu của lãnh đạo cấp phòng	95
Chuyên đề 6	Kỹ năng quản lý và phát triển nhân sự của lãnh đạo cấp phòng	114

Phần II

KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ THEO LĨNH VỰC

149

Mục 1

KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ THEO LĨNH VỰC NỘI CHÍNH

149

Chuyên đề 1	Phân tích và phát triển tổ chức	149
Chuyên đề 2	Kiểm tra, giám sát hoạt động của cấp phòng	168

Mục 2

KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ THEO LĨNH VỰC KINH TẾ - TÀI CHÍNH

200

Chuyên đề 1	Kỹ năng, công cụ, mô hình trong phân tích dự báo kinh tế - tài chính	200
Chuyên đề 2	Phân cấp quản lý trong lĩnh vực kinh tế - tài chính	221

Mục 3

**KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ
THEO LĨNH VỰC VĂN HÓA - XÃ HỘI**

265

Chuyên đề 1 Quản lý cung ứng dịch vụ công về văn hoá – xã hội

265

Chuyên đề 2 Phân cấp trong lĩnh vực văn hoá – xã hội

283

Phần III

**YÊU CẦU, HƯỚNG DẪN ĐI THỰC TẾ
VÀ VIẾT ĐỀ ÁN/THU HOẠCH CUỐI KHOÁ**

309

TÀI LIỆU**ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG**

(Ban hành kèm theo Quyết định số 1045 /QĐ-BNV ngày 18 tháng 9 năm 2013 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)

Phần I**KIẾN THỨC, KỸ NĂNG QUẢN LÝ
VÀ LÃNH ĐẠO CHUNG CỦA CẤP PHÒNG****Chuyên đề 1****LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG VÀ VẬN DỤNG
KIẾN THỨC, KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG****I. CẤP PHÒNG TRONG HỆ THỐNG BỘ MÁY QUẢN LÝ NHÀ
NƯỚC HIỆN NAY****1. Vị trí của cấp phòng**

Trong bộ máy quản lý nhà nước phòng là một cấp. Chức năng chung của cấp phòng là chuyển tải và tổ chức thực hiện các quyết định của cấp trên trực tiếp và phản ánh những yêu cầu, nguyện vọng, đề xuất của công chức đơn vị với lãnh đạo cấp trên. Trong quan hệ với các chủ trương chính sách của Nhà nước, phòng là một cấp có chức năng tư vấn triển khai. Nội dung công việc của phòng là các lĩnh vực có tính chuyên môn, kỹ thuật và nghiệp vụ.

Cấp trên trực tiếp của phòng ở Trung ương là cục, vụ và các đơn vị tương đương tại các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ (sau đây gọi chung là cấp bộ).

Cấp trên trực tiếp của phòng ở địa phương là sở, ban, UBND cấp huyện của tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (sau đây gọi chung là cấp tỉnh).

Cần chú ý rằng, mặc dầu cùng là cấp phòng nhưng ở địa phương cấp phòng trên thực tế có vị thế khác với cấp phòng thuộc bộ máy quản lý trung ương. Đó là vì trong hệ thống bộ máy quản lý nhà nước nói chung, về mặt chuyên môn, cấp trên trực tiếp của cấp phòng ở địa phương có vị thế thấp hơn cấp trên trực tiếp của phòng thuộc cơ quan trung ương. Trong khi đó, như đã nói ở trên, phòng chủ yếu là một đơn vị chuyên môn. Chính vì có vị thế khác nhau như vậy nên nhiệm vụ của cấp phòng ở địa phương cũng khác với nhiệm vụ của cấp phòng ở cơ quan trung ương.

2. Nhiệm vụ của cấp phòng

Cấp phòng thường có những nhiệm vụ chủ yếu sau đây:

2.1. Dự thảo các Dự án, đề án và các văn bản: Theo nhiệm vụ chuyên môn của mình và theo sự phân công của cấp trên trực tiếp, phòng có trách nhiệm dự thảo các Dự án, đề án, các văn bản pháp luật liên quan đến phạm vi quản lý của cơ quan, đơn vị đề cấp trên xem xét, trình lên các cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.

Nhiệm vụ đầu tiên này có ý nghĩa rất quan trọng. Nó thể hiện chức năng tham mưu chuyên môn của cấp phòng rất rõ rệt, dù đó là ở trung ương hay ở địa phương.

2.2. Xây dựng, trình thủ trưởng cơ quan ban hành văn bản hướng dẫn thực hiện công tác chuyên môn theo quy định của pháp luật.

2.3. Xây dựng, trình thủ trưởng cơ quan ban hành các quyết định, chỉ thị, quy hoạch, kế hoạch dài hạn, hàng năm thuộc lĩnh vực quản lý của phòng.

2.4. Tổ chức thực hiện công tác chuyên môn của phòng: Đôn đốc, hướng dẫn, kiểm tra tình hình thực hiện lĩnh vực công tác do phòng quản lý. Nếu là phòng thuộc cơ quan trung ương thì phạm vi tổ chức công tác chuyên môn có thể diễn ra trên địa bàn cả nước, nhiều khi mang tính liên ngành. Nhiệm vụ tác nghiệp thường gặp nhiều ở các phòng thuộc cục, trong khi đó, các phòng thuộc vụ thì nhiệm vụ tham mưu là chủ yếu. Ví dụ, đối với các phòng như phòng Nghiệp vụ địa phương và Nghiệp vụ trung ương thuộc Cục Văn thư - Lưu trữ Nhà nước (trực thuộc Bộ Nội vụ) thì nhiệm vụ tác nghiệp như thay mặt Cục chỉ đạo nghiệp vụ công tác văn thư, công tác lưu trữ cho các địa phương, các bộ, các ngành, các Trung tâm lưu trữ địa phương và Trung ương thường xuyên xảy ra. Nhưng có những đơn vị cấp phòng khác của vụ như Phòng Chính sách - tổng hợp hay Phòng Đào tạo thuộc Vụ Tổ chức cán bộ, Bộ Tài chính thì nhiệm vụ tham mưu về chuyên môn lại là chủ yếu.

2.5. Trực tiếp quản lý con người, cơ sở vật chất, tài chính được giao của phòng.

2.6. Thực hiện các nhiệm vụ khác được giao theo sự phân công của lãnh đạo cơ quan, đơn vị.

Hai nhiệm vụ nói trên thì không phân biệt ở trung ương hay ở địa phương, đều có tính chất giống nhau.

Tóm lại, có thể nói các phòng trong hệ thống tổ chức của cơ quan nhà nước ta hiện nay là một đơn vị chuyên môn có quyền hạn xác định và là một chủ thể biến đổi. Có nhiều cách tổ chức phòng khác nhau và tiền đề của nó có thể là về kinh tế, chính trị, xã hội hay công nghệ. Lãnh đạo một tổ chức có các tính chất như vậy muốn có hiệu quả tất nhiên phải có những kỹ năng cần thiết.

II. VẬN DỤNG KIẾN THỨC, KỸ NĂNG TRONG QUÁ TRÌNH LÃNH ĐẠO PHÒNG

1. Lãnh đạo cấp phòng với việc điều hành hoạt động của phòng

1.1. Xác định rõ mục tiêu của phòng:

Việc này thường ít người quan tâm, nhưng trên thực tế lại là điều quan trọng nhất. Có nhiều người quản lý phòng, nhất là ở các cơ quan trung ương, nhưng không biết phải làm gì để định hướng cho các phòng hoạt động, thậm chí cũng không nắm được hướng hoạt động chính của các phòng trong phạm vi mình quản lý là gì. Thông thường thì hướng đi của phòng do chính lãnh đạo cấp phòng đó vạch ra. Nhưng trong trường hợp lãnh đạo cấp phòng bế tắc, gặp khó khăn trong hoạt động do nhiều lý do chủ quan và khách quan khác nhau, thì quản lý cấp cao hơn, tức là người lãnh đạo trực tiếp đối với phòng, như cục trưởng, vụ trưởng, ... (ở Trung ương); giám đốc sở, ban cấp tỉnh và chủ tịch UBND huyện phải là người giúp các lãnh đạo cấp phòng xác định rõ mục tiêu hoạt động. Chú ý rằng, hầu hết những trường hợp làm việc không hiệu quả của các lãnh đạo cấp phòng đều có nguyên nhân chính là do không có hướng đi cụ thể cho phòng mình. Trong khi đó, lãnh đạo trực tiếp của họ cũng không có sự giúp đỡ cần thiết nào để phòng tìm ra hướng hoạt động thiết thực.

1.2. Xác định rõ tiêu chí hoạt động của phòng:

Quản lý cấp trên trực tiếp cũng cần phải định nghĩa thế nào là phòng hoạt động "thành công" khi đã có mục tiêu được xác định. Tiêu chí nào có thể dựa vào đó mà xem xét hiệu quả hoạt động của một phòng? Chẳng hạn, có thể là đạt 80% kế hoạch hay hoàn thành xuất sắc một công việc quan trọng nào đó trong mục tiêu chính, còn các mục tiêu còn lại chỉ cần đạt kết quả như năm trước? Hay tất cả các mục tiêu đều phải hoàn thành 100%? Tất cả phải được nêu rõ và trao đổi giữa lãnh đạo cơ quan quản lý và lãnh đạo cấp phòng trực thuộc. Xác định rõ tiêu chí hoạt động "thành công" không chỉ khích lệ lãnh đạo cấp phòng phấn đấu tổ chức công việc được giao của phòng mà còn là định hướng để công chức trong phòng phấn đấu.

1.3. Xác định rõ quan điểm đánh giá của cấp trên đối với lãnh đạo cấp phòng:

Người lãnh đạo cấp trên, muốn khích lệ các lãnh đạo cấp phòng làm việc tốt thì điều quan trọng là phải thống nhất quan điểm đánh giá của mình. Có nhiều cách đánh giá đối với cấp dưới nói chung, đánh giá lãnh đạo cấp phòng nói riêng, nhưng vấn đề là quan điểm đánh giá đã rõ ràng và phù hợp chưa? Đánh giá theo chức năng tham mưu hay theo chức năng tác nghiệp? Đánh giá thông qua mục tiêu của phòng được hoàn thành đến đâu hay đánh giá dựa vào năng lực của lãnh đạo cấp phòng khi thực hiện các mục tiêu đặc biệt, hoặc kết hợp tất cả các tiêu chí, ... Tối kỵ là đánh giá theo cảm tính, theo cảm tình cá nhân vì như thế sẽ làm thui chột động lực của lãnh đạo cấp phòng khi điều hành công việc được giao.

1.4. Xây dựng hệ thống chế tài thích hợp, tạo điều kiện cho sự thăng tiến của lãnh đạo cấp phòng:

Ở rất nhiều nước, hiện nay hình thức bổ nhiệm có thời hạn đang được áp dụng và điều đó đã khích lệ các công chức cấp dưới như lãnh đạo cấp phòng

phần đầu để khẳng định mình. Đó cũng là biện pháp mà chúng ta nên làm. Việc này có tác dụng kích thích rất lớn và tạo động lực làm việc mạnh mẽ cho công chức. Ngoài ra, hệ thống kỷ luật cũng như đánh giá công chức phải gắn chặt chẽ tài với các hoạt động không hiệu quả. Như thế tình trạng làm việc “vật vờ” có thể sẽ được khắc phục.

1.5. Kích lệ bằng tinh thần đối với chuyên viên của phòng:

Bên cạnh khuyến khích bằng vật chất đối với các chuyên viên, việc kích lệ bằng tinh thần là trách nhiệm quan trọng của lãnh đạo cấp phòng trong quản lý nhân viên và hoạt động. Một số hình thức kích lệ bằng tinh thần thường vận dụng ở cấp phòng bao gồm:

a) Biết khen ngợi và động viên kịp thời khi chuyên viên làm việc tích cực và có kết quả. Trong hoạt động quản lý, lời khen ngợi đúng lúc, đúng chỗ là liều thuốc tinh thần đối với đội ngũ chuyên viên trong phòng.

b) Đánh giá khách quan, chính xác và công bằng về tư cách, năng lực và thành tích công tác của chuyên viên trong phòng. Mục đích của việc đánh giá chính xác này nhằm: (1) cho thấy những cải tiến cần có trong phân công, phân nhiệm hay quy trình làm việc trong phòng; (2) chỉ ra được những yêu cầu về tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng năng lực làm việc của chuyên viên trong phòng.

c) Quan tâm tới đời sống và gia đình của các thành viên trong phòng, bao gồm thăm hỏi, động viên nhau khi gia đình có việc vui, buồn, chia sẻ tình cảm chân thành với nhau.

Làm tốt các hình thức kích lệ tinh thần nêu trên sẽ tạo được môi trường làm việc đoàn kết, tin cậy và bầu không khí lành mạnh trong phòng. Môi trường làm việc tốt chính là cơ sở để các chuyên viên làm việc tích cực hơn, và gắn trách nhiệm cá nhân với tập thể.

Cần nói rằng kích lệ thành công là sự kết hợp giữa tính khoa học và nghệ thuật làm việc với con người.

2. Kiến thức chuyên môn và các kiến thức cơ bản cần có của lãnh đạo cấp phòng

2.1. Kiến thức chuyên môn - kỹ thuật:

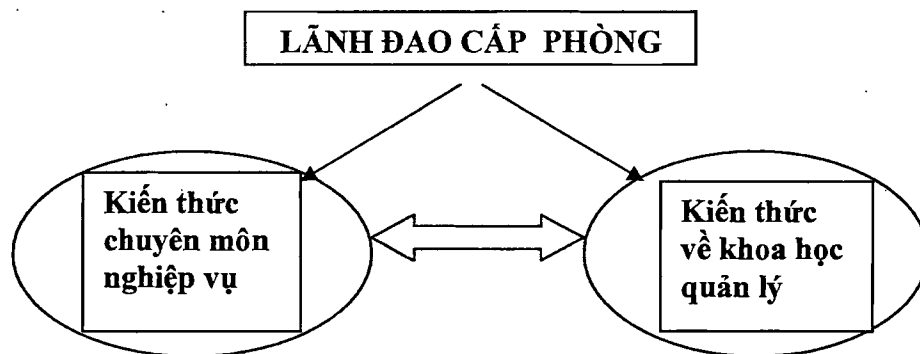
Như đã trình bày ở trên, phòng là một đơn vị chuyên môn. Chính vì vậy, để lãnh đạo phòng tốt không thể không có kiến thức chuyên môn liên quan đến nhiệm vụ quản lý hay tác nghiệp của phòng. Mặc dù vậy, mức độ hiểu biết chuyên môn của lãnh đạo cấp phòng cũng tùy thuộc vào từng loại phòng. Ví dụ lãnh đạo phòng Tổ chức nhân sự ở các cơ quan, đơn vị cần có kiến thức chuyên sâu về quản trị nhân sự như: Tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá,... Lãnh đạo phòng Tài vụ cần có sự hiểu biết về tài chính - kế toán, lãnh đạo phòng Giáo dục - đào tạo một huyện thì phải am hiểu về công tác quản lý giáo dục, v.v.

2.2. Kiến thức về khoa học quản lý:

Tuy nhiên, kiến thức của một lãnh đạo cấp phòng cần thiết phải có sẽ không chỉ là các chuyên môn nghiệp vụ hay kỹ năng nghề nghiệp mang tính kỹ thuật như vừa nêu trên. Bởi lẽ lãnh đạo cấp phòng còn phải làm công tác quản lý nên nhóm kiến thức thứ hai hết sức quan trọng đối với họ, đó là các hiểu biết về khoa học quản lý mà trước hết là lý thuyết và kỹ năng quản lý. Ví dụ, họ phải có kiến thức về xây dựng kế hoạch chuyên môn và các loại kế hoạch liên quan đến phát triển tổ chức; kiến thức về phương pháp thiết kế và phân công công việc; hiểu biết về lý thuyết và kỹ thuật triển khai các công việc trong thực tế; về công tác kiểm tra, kiểm soát trong hoạt động quản lý; đặc biệt là các phương pháp lãnh đạo thông thường trong quản lý như: Phương pháp tình huống, phương pháp chức năng, phương pháp tiếp cận hệ thống... sẽ rất cần thiết cho các lãnh đạo cấp phòng khi xem xét các vấn đề mà phòng phải giải quyết theo các yêu cầu khác nhau. Ngoài ra, các phương pháp quản lý khác như phương pháp tổ chức, phương pháp vận động thuyết phục, phương pháp hành chính... cũng rất cần thiết cho hoạt động quản lý phòng. Chúng ta có thể xem trên đây là hai nhóm kiến thức cần thiết cho một lãnh đạo cấp phòng và chúng luôn luôn có tác động qua lại với nhau.

Có thể mô tả mối quan hệ nêu trên qua sơ đồ sau đây:

Sơ đồ 1: Mối quan hệ giữa kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và khoa học quản lý



2.3. Các kiến thức cơ bản khác:

- Loại kiến thức cơ bản trước hết mà lãnh đạo cấp phòng phải có đó là kiến thức về chính trị, pháp luật, tâm lý, xã hội, đạo đức nghề nghiệp, đạo đức công vụ, bộ máy nhà nước và các thể chế trong hoạt động của nó.

- Tiếp theo là các kiến thức về môi trường hoạt động, về hội nhập, về sự phát triển của khoa học công nghệ, nhất là lĩnh vực liên quan đến chuyên môn của phòng. Chẳng hạn, sẽ rất hạn chế cho công việc của mình nếu một lãnh đạo cấp phòng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn ở cấp huyện mà không hiểu biết về sự phát triển của công nghệ sinh học hiện đại, không hiểu biết về sự phát triển của công nghệ biến đổi gen, v.v. Cũng như vậy, sẽ không phải là hình ảnh tốt của một lãnh đạo cấp phòng tài nguyên môi trường mà không có hiểu biết tối thiểu về biến đổi khí hậu, về khoa học trái đất, v.v.

Sẽ là một hạn chế rất khó có thể chấp nhận, nếu một lãnh đạo cấp phòng trong thời đại công nghệ thông tin phát triển như hiện nay mà không có hiểu biết

về khoa học thông tin và khả năng ứng dụng của công nghệ thông tin trong thực tế, dù chỉ ít cũng là đề đề xuất các dự án ứng dụng cho ngành mình quản lý.

3. Phát triển năng lực tư duy và quan hệ con người:

Ngoài ra, vì là người đứng đầu một nhóm người làm việc trong một tổ chức, lãnh đạo cấp phòng phải có kỹ năng làm việc với con người. Lãnh đạo cấp phòng phải là người có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức của mình. Trong quá trình điều hành công việc, lãnh đạo cấp phòng phải luôn tính đến nhận thức và thái độ của những công chức thuộc phòng mình để dễ dàng đồng cảm với họ và tập hợp họ.

3.1. Kỹ năng tư duy, nhận thức:

Kỹ năng này thể hiện ở khả năng thấy được bức tranh khái quát, nhận ra được những nhân tố chính trong mỗi hoàn cảnh, bao gồm khả năng bao quát phòng mình như một tổng thể và thừa nhận các bộ phận khác nhau của tổ chức mình luôn phụ thuộc lẫn nhau. Những thay đổi trong một nhóm bất kỳ nào của phòng đều ảnh hưởng đến tất cả các nhóm khác.

Kỹ năng tư duy, nhận thức được tạo bởi những yếu tố cơ bản sau:

- Quan sát: Nhận biết một cách khách quan những điều đang diễn ra, hoặc những sự việc diễn ra giữa các tình huống.

- Trí tuệ, tư duy: Nhận dạng, khai thác và sử dụng nhiều ý tưởng, tập quán khác nhau, tư duy logic và sáng tạo mà không chịu ảnh hưởng thái quá của những thiên vị và định kiến cá nhân; Có khả năng tư duy độc lập trong thực thi nhiệm vụ một cách hiệu quả, đúng theo quy định và sáng tạo để phù hợp với thực tiễn.

- Tầm nhìn: Dự đoán những xu thế và hình dung những tương lai có thể xảy ra và những ý nghĩa của chúng.

- Xây dựng mô hình: Khái quát hóa và xây dựng các mô hình lý thuyết và thực tiễn nhằm mô tả những ý tưởng phức tạp theo những cách thức dễ hiểu và dễ sử dụng.

- Đơn giản hóa dữ liệu: Xem xét, phân tích, tổng hợp và rút ra những kết luận từ các dữ liệu.

Kiến thức chuyên môn, kỹ năng con người và kỹ năng tư duy, nhận thức đều quan trọng tại mỗi cấp quản lý, song tầm quan trọng cũng thay đổi tùy theo những cấp trách nhiệm khác nhau. Khi nhà quản lý phát triển ngày càng cao hơn thì kiến thức chuyên môn có thể gần như không còn quan trọng vì việc chuyên môn đã có các chuyên gia đề xuất phương án giải quyết và nhà quản lý có thể vẫn có khả năng làm việc với hiệu suất cao nếu như các kỹ năng con người và kỹ năng tư duy, nhận thức phát triển cao.

3.2. Kỹ năng quan hệ con người:

Kỹ năng quan hệ với những người khác hay kỹ năng con người thể hiện ở khả năng làm việc với con người, khả năng hợp tác, đồng viên, tạo môi trường làm việc cho tập thể và là một thành viên tích cực của tập thể.

Kỹ năng con người là khả năng của lãnh đạo phòng trong việc quản lý một cách có hiệu quả với tư cách là một thành viên của phòng. Trong khi kỹ năng chuyên môn đề cập đến khả năng làm việc với "các đồ vật" (các chu trình hay các đối tượng vật chất) thì kỹ năng con người đề cập đến khả năng làm việc với mọi người. Kỹ năng con người phát triển cao là khi lãnh đạo cấp phòng nhận thức được những thái độ và niềm tin của chính mình đối với các cá nhân khác hay đối với các nhóm; anh ta có khả năng thấy được tính hữu ích và những hạn chế của các cảm giác này.

Bằng cách chấp nhận sự tồn tại của những quan điểm, những nhận thức và những niềm tin khác với những quan điểm, nhận thức và niềm tin của mình, kỹ năng con người cho phép lãnh đạo cấp phòng có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức, hiểu được những cái mà cấp dưới mong muốn và những việc cấp dưới không muốn làm; tạo cho người dưới quyền cảm thấy tự do trong việc biểu lộ bản thân mà không sợ bị khiển trách hoặc chế nhạo, khuyến khích họ tham gia vào việc lập kế hoạch và tiến hành những công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến họ.

Khả năng làm việc với những người khác phải trở thành một hoạt động tự nhiên, liên tục, vì rằng nó đòi hỏi tính nhạy cảm không chỉ ở thời điểm ra quyết định mà còn cả trong hành vi ứng xử hàng ngày của cá nhân. Kỹ năng con người không thể là "một thứ đôi khi thỉnh thoảng" mà nó phải được phát triển một cách tự nhiên và vô thức, cũng như phải phù hợp, phổ biến trong những hành vi cá nhân. Nó phải trở thành một bộ phận cấu thành của toàn bộ bản chất (nhân cách) của lãnh đạo cấp phòng.

Làm gì để phát triển kỹ năng làm việc với con người, kỹ năng quản lý? Đó chính là phát triển các yếu tố xúc cảm (EQ) trong mỗi lãnh đạo phòng.

Kỹ năng con người, khả năng làm việc với những người khác là kỹ năng có tầm quan trọng sống còn đối với hiệu quả điều hành tại bất cứ cấp nào. Kỹ năng con người hết sức quan trọng ở tất cả các cấp, song cũng có sự khác biệt trong tầm quan trọng tương đối ở các cấp khác nhau. Kỹ năng con người được coi là quan trọng nhất ở cấp Phòng và ở cấp thấp hơn, nơi mà số lần giao tiếp trực tiếp giữa những nhà quản lý và những người dưới quyền diễn ra thường xuyên hơn. Càng lên những cấp quản lý cao hơn, số lượng và tần số những giao tiếp cá nhân để trực tiếp giải quyết việc chuyên môn càng giảm; tuy nhiên, kỹ năng con người ở những người lãnh đạo cao hơn cấp phòng lại khác về chất, họ có mối quan hệ và xử lý các mối quan hệ với những con người "quan trọng" hơn. Cùng lúc đó, kỹ năng nhận thức ở những lãnh đạo cao hơn cấp Phòng trở nên ngày càng quan trọng hơn do nhu cầu ra quyết định chính sách và hành động trên tầm rộng lớn.

Vậy là, các cấp chịu trách nhiệm điều hành thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng con người là yêu cầu có tính nguyên tắc. Lên những cấp cao hơn, kỹ

năng kỹ thuật trở nên tương đối ít quan trọng hơn, trong khi cần thiết phải có kỹ năng nhận thức tăng lên nhanh chóng. Chính vì vậy, lãnh đạo cấp thấp (cấp phòng) phải rèn chuyên môn thật vững và người có thâm quyền không nên luân chuyển (nếu cần phải chuyển) họ tới những vị trí mà công việc không phù hợp với chuyên môn mà họ được đào tạo.

4. Kỹ năng triển khai các hoạt động của lãnh đạo cấp phòng:

4.1. Lập chương trình kế hoạch cho công việc:

Để triển khai công việc của phòng, nhiệm vụ quan trọng đầu tiên của lãnh đạo cấp phòng là phải thiết lập các chương trình kế hoạch công tác cho phòng. Kế hoạch là công cụ quan trọng hướng dẫn người quản lý sử dụng đúng đắn các nguồn lực của phòng nhằm hoàn thành các mục tiêu đề ra. Nó liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu phấn đấu chung của công chức, nhân viên trong phòng. Kế hoạch cũng là cơ sở để phòng thiết lập các mối quan hệ cần thiết khi triển khai công việc, làm cơ sở cho công tác kiểm tra về sau. Lập kế hoạch là hướng tới tương lai và hạn chế sự bất định trong hoạt động của phòng. Có nhiều loại kế hoạch mà phòng cần thiết lập và mỗi loại đều có những chức năng cụ thể như kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn, kế hoạch của lãnh đạo, của nhân viên, kế hoạch các hoạt động chuyên đề, kế hoạch về một công việc cụ thể. Điều cần quan tâm khi thiết lập chương trình, kế hoạch, không phân biệt loại nào, là phải xác định trọng tâm rõ ràng cho mỗi chương trình, kế hoạch và phải giải thích được sự lựa chọn đó một cách có căn cứ. Kế hoạch cần xây dựng theo định hướng kết quả. Trong mỗi bản kế hoạch các mục tiêu đề ra đều phải được giải trình cụ thể; Đồng thời phải thiết lập được sự cân bằng trong quá trình thực hiện chương trình, kế hoạch công việc đã đề ra. Xây dựng kế hoạch tốt thì hoạt động của lãnh đạo cấp phòng sẽ có nhiều thuận lợi trong các nhiệm vụ tiếp theo.

4.2. Thiết kế và phân công công việc:

Đây là quá trình dựa vào mục tiêu đã đề ra theo kế hoạch mà xây dựng các nhiệm vụ cụ thể nhằm thực hiện mục tiêu đó.

Yêu cầu đặt ra cho nhiệm vụ thiết kế công việc:

- Công việc được thiết kế phù hợp với mục tiêu hoạt động của phòng và của cơ quan mà phòng trực thuộc;

- Nội dung công việc phải rõ ràng, cụ thể để xác định trách nhiệm và thuận lợi khi triển khai;

- Dự báo được khả năng tác động của công việc đối với sự phát triển chung của tổ chức, và rộng lớn hơn, đối với đời sống xã hội;

- Tạo ra khả năng sáng tạo cho công chức khi giải quyết công việc;

- Tạo được khả năng hợp tác giữa các thành viên và với các đơn vị liên quan;

- Có khả năng kiểm tra việc thi hành công việc một cách thuận lợi.

Như vậy, thiết kế công việc là nhiệm vụ không hề đơn giản đối với bất cứ nhà quản lý nào, trong đó có các lãnh đạo cấp phòng đang được nói đến ở đây. Nhiệm vụ này nếu không làm tốt thì hiệu quả điều hành hoạt động của phòng chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng.

Sau khi công việc được thiết kế một cách phù hợp, lãnh đạo phòng sẽ thực hiện việc phân công cho các công chức đảm nhiệm triển khai cụ thể. Việc phân công có thể căn cứ vào chuyên môn, vào vị trí pháp lý, vào yêu cầu thời gian hoàn thành nhiệm vụ để bố trí nguồn lực cho hợp lý.

4.3. Triển khai công việc:

a) Bước 1: Thực hiện việc phân tích công việc dự định triển khai. Mục tiêu hướng tới của bước này là:

- Xác định thuận lợi và khó khăn đối với quá trình hoàn thành công việc;
- Xác định cách đánh giá kết quả công việc hợp lý (sẽ đánh giá như thế nào? Tiêu chuẩn nào?);

- Lựa chọn công chức hợp lý và sắp xếp họ vào những vị trí cần thiết khi triển khai công việc;

- Xác định nguồn lực tài chính và các nguồn lực cần thiết khác.

b) Bước 2: Chọn và xây dựng quy trình, thủ tục triển khai. Các nội dung cụ thể ở đây là:

- Về chọn và xây dựng quy trình triển khai công việc:

+ Yêu cầu: Khoa học, hệ thống, có tính thực tế;

+ Nội dung:

- * Mô tả các bước giải quyết công việc;
- * Xác định phương án giải quyết;
- * Xác định các bước thực hiện cụ thể;
- * Đề xuất cách kiểm tra cho mỗi bước và cho toàn bộ công việc.

- Về thủ tục:

+ Yêu cầu: Đơn giản, rõ ràng, khoa học, phù hợp với công việc;

+ Chỉ rõ các loại thủ tục phải thực hiện (quan hệ, giấy tờ, chuyên môn,...).

c) Bước 3: Triển khai giải quyết công việc:

Trong quá trình triển khai công việc, sự linh hoạt của lãnh đạo cấp phòng là rất quan trọng. Tính cứng nhắc rất có thể làm hỏng công việc. Tuy nhiên, việc triển khai công việc vẫn phải tuân thủ một số nguyên tắc nhất định. Những nguyên tắc đó là:

- Mệnh lệnh triển khai phải thống nhất, thực tế, được truyền đạt kịp thời và chính xác cho những người thực hiện. Nếu mệnh lệnh điều hành của lãnh đạo cấp phòng được cấp dưới hiểu một cách đầy đủ, chính xác thì chắc chắn chúng

sẽ mất ít thời gian để hoàn thành hơn so với các mệnh lệnh chỉ được truyền đạt qua loa, sơ sài;

- Thực hiện sự phối hợp để huy động tiềm lực chung của đơn vị;
- Phải bảo đảm sự hài hòa về lợi ích trong khuôn khổ mục tiêu chung;
- Thực hiện chế độ uỷ quyền hợp lý;
- Tránh vi phạm thẩm quyền do luật định.

Để triển khai hiệu quả công việc cần chú ý bảo đảm các điều kiện dưới đây:

- Mục tiêu công việc được nhận thức rõ ràng;
- Mọi người nhất trí với mục tiêu đề ra;
- Mỗi cá nhân tham gia công việc đều có sự nỗ lực cần thiết;
- Lãnh đạo cấp phòng chỉ ra được “đường đi nước bước” rõ ràng;
- Kiểm soát lộ trình chặt chẽ ;
- Có sự phối hợp đồng bộ.

d) Bước 4: Điều chỉnh mục tiêu công việc:

Bước này chỉ diễn ra khi công việc triển khai gặp khó khăn và mục tiêu đặt ra không có khả năng thực tế để hoàn thành. Sau khi mục tiêu công việc bắt buộc phải điều chỉnh, người lãnh đạo cấp phòng sẽ phải quay lại với nhiệm vụ phân tích công việc và chọn lại quy trình, phân công lại công chức khi cần thiết.

4.4. Kiểm tra hoạt động của phòng:

Kiểm tra là công việc đo lường và điều chỉnh các hoạt động của phòng để bảo đảm rằng những hoạt động đó là phù hợp với chương trình kế hoạch đã đề ra. Khi so sánh việc thực hiện các nhiệm vụ với các mục tiêu, chương trình, kế hoạch của phòng, việc kiểm tra sẽ cho phép chỉ ra những tồn tại, những sai lệch cần chấn chỉnh để thực hiện mục tiêu chung của phòng. V. I. Lê Nin từng nói rằng, không kiểm tra coi như không quản lý. Đây là quá trình theo dõi việc triển khai công việc trong thực tế được thực hiện song song với quá trình triển khai công việc. Mục tiêu chính là làm cho quá trình tổ chức công việc được vận hành đúng hướng.

a) Nguyên tắc của việc kiểm tra:

- Khách quan;
- Kịp thời;
- Hướng về việc để kiểm tra;
- Hướng tới tương lai;
- Trách nhiệm cụ thể.

b) Nội dung kiểm tra:

- Kiểm tra việc sử dụng ngân sách được giao cho công việc;
- Kiểm tra việc sử dụng và bố trí nhân lực cho công việc;
- Kiểm tra các thiết bị và phương tiện phục vụ cho triển khai công việc;
- Kiểm tra quá trình giải quyết công việc theo kế hoạch đã thông qua.

Dĩ nhiên là muốn làm tốt nhiệm vụ này lãnh đạo cấp phòng cần có người (bộ phận) giúp việc, thậm chí có thể thiết lập bộ máy khi cần thiết theo một cơ chế cho phép.

Làm tốt nhiệm vụ kiểm tra là lãnh đạo cấp phòng đã thực hiện tốt một trong những chức năng quan trọng của người điều hành. Đây cũng là thước đo kiểm chứng khả năng điều hành tốt hay không của người lãnh đạo trong thực tế.

III. LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG VỚI VIỆC XÂY DỰNG VĂN HÓA CÔNG SỞ

1. Khái niệm văn hóa công sở

Điều hành tốt sẽ từng bước tạo được văn hóa tốt cho đơn vị mình. Trong hoạt động của các công sở, các cơ quan và tổ chức nhà nước người ta gọi đây là *văn hóa công sở*. Có nhiều ý kiến về định nghĩa văn hóa công sở nhưng định nghĩa được nhiều người chấp nhận là: *“Văn hoá công sở là một hệ thống giá trị phản ánh sự đúng đắn, tinh nhân bản, nét đẹp được hình thành trong quá trình hoạt động của công sở”*.

2. Tầm quan trọng của văn hóa công sở

Văn hoá công sở tạo nên niềm tin, thái độ của công chức, công chức làm việc trong công sở. Nó có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả điều hành công sở và sự phát triển bền vững của công sở. Xây dựng văn hóa phòng tức là xây dựng văn hóa công sở của đơn vị cơ quan nói chung và ở đây vai trò của người lãnh đạo cấp phòng là rất quan trọng.

3. Vai trò của lãnh đạo phòng trong xây dựng văn hóa công sở

Muốn xây dựng được một đơn vị có văn hóa riêng của mình người điều hành phải thấu hiểu các biểu hiện của văn hóa trong đơn vị mình và rộng hơn là trong công sở mà đơn vị mình là một thành viên. Những biểu hiện rất đa dạng và nhiều khi rất cụ thể, gắn liền với các hành vi của từng thành viên trong công sở. Có thể liệt kê một số biểu hiện cụ thể như sau:

- Mức độ tự giác và sự đoàn kết trong công việc;
- Năng lực hoàn thành nhiệm vụ của các thành viên và của cả đơn vị;
- Cách thức chỉ huy của lãnh đạo cấp phòng;
- Phương tiện làm việc;
- Hiệu quả công việc đạt được trong thực tế khi thực hiện các mục tiêu chung;
- Quy chế làm việc và mức độ tuân thủ quy chế của công chức, nhân viên;

- Lê lối làm việc;
- Truyền thống của đơn vị;
- Thái độ trách nhiệm trước công việc chung;
- Mức độ của bầu không khí trong đơn vị;
- Các chuẩn mực để đánh giá công việc;
- Cách sử dụng tiềm lực của cơ quan, đơn vị;
- Cách giải quyết các xung đột nội bộ;
- Thái độ, cách ứng xử trong quan hệ với công dân v.v..

Như thế, có thể thấy rằng để xây dựng văn hóa cho đơn vị mình người quản lý như lãnh đạo cấp phòng cần xử lý nhiều yếu tố khác nhau. Đó là một quá trình đòi hỏi phải kiên trì, có thời gian tương xứng và sự nỗ lực chung của toàn đơn vị. Và tất nhiên, trong quá trình đó người lãnh đạo cấp phòng, hơn ai hết phải say mê với công việc chung và phải rất sáng tạo, gắn bó với tổ chức của mình. Nhà văn Nguyễn Quang Lập đã nói: “ Nghề gì cũng vậy, nếu mình không ham thích thì đừng có gắng rán sành ra mỡ”. Quản lý là một nghề, lại càng phải hiểu triết lý đó. Nếu làm được, tức là xây dựng thành công văn hóa của đơn vị thì lợi ích của nó mang lại sẽ rất lớn với một tác dụng lâu bền.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trình bày vị trí và vai trò của lãnh đạo cấp phòng nói chung và tại cơ quan/đơn vị nói riêng?
2. Phân tích chức năng, nhiệm vụ của bản thân với tư cách là lãnh đạo cấp phòng?
3. Chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn về vận dụng kiến thức và kỹ năng quản lý và lãnh đạo tại cấp phòng

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Luật Tổ chức Chính phủ năm 2001.
2. Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và UBND năm 2003.
3. Luật Công chức, công chức năm 2008.
4. Luật Viên chức năm 2010.
5. Nghị định 21/2010/NĐ-CP ngày 08/3/2010 của Chính phủ về quản lý biên chế công chức.
6. Nghị định 41/2012/NĐ-CP ngày 08/5/2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập.
7. Brian Tracy: Đề hiệu quả trong công việc. NXB Trẻ, 2006.
8. Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich: Những vấn đề cốt yếu của quản lý. NXB Khoa học và Kỹ thuật, 1993.

9. Hội đồng Anh: Pháp luật và sự quản lý của Nhà nước. NXB Chính trị Quốc gia, 1998.

10. Noriyuki Sasaki: Nhà quản lý tài năng. NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2012.

11. Nguyễn Văn Thâm: Tổ chức điều hành hoạt động của các công sở. NXB Chính trị Quốc gia, 2003.

12. Peter F. Drucker và Jim Collins: Năm câu hỏi quan trọng nhất đối với mọi tổ chức. NXB Trẻ, 2010.

13. Thiết lập và sử dụng quyền lực để quản lý hiệu quả hơn. NXB Trẻ, 2007.

Chuyên đề 2

KỸ NĂNG CẬP NHẬT VÀ ÁP DỤNG PHÁP LUẬT TRONG CÔNG TÁC

I. CẬP NHẬT VÀ ÁP DỤNG PHÁP LUẬT TRONG CÔNG TÁC CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Mục đích cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác

1.1. Cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác:

Áp dụng pháp luật là hoạt động thực hiện pháp luật của các cơ quan nhà nước, các công chức nhà nước và các tổ chức, cá nhân được Nhà nước giao quyền. Là hình thức thực hiện pháp luật trong đó nhà nước (thông qua các cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân có thẩm quyền) tổ chức cho các chủ thể khác thực hiện các quy định của pháp luật. Áp dụng pháp luật là hoạt động nhằm cá biệt hoá các quy phạm pháp luật hiện hành vào những trường hợp cụ thể, đối với các cá nhân, tổ chức cụ thể. Nghiên cứu về áp dụng pháp luật và thực tiễn áp dụng pháp luật trong một số lĩnh vực cụ thể sẽ góp phần chỉ ra được những điểm bất cập trong các quy định của pháp luật, những hạn chế trong quá trình tổ chức thực hiện các quy định đó, từ đó góp phần hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả áp dụng pháp luật của nhà quản lý các cấp.

1.2. Sự cần thiết của hoạt động cập nhật, áp dụng pháp luật trong quản lý hành chính nhà nước:

Hoạt động quản lý hành chính nhà nước, hay còn gọi là hoạt động chấp hành - điều hành là hoạt động tổ chức thực hiện pháp luật, đưa pháp luật vào trong đời sống. Để tiến hành hoạt động này, các chủ thể có thẩm quyền ngoài việc thực hiện hoạt động ban hành các quy phạm pháp luật thì còn phải thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật hành chính¹ để giải quyết các công việc cụ thể

¹ Phan Lan Hương, Chuyên đề số 9, *Áp dụng pháp luật áp dụng pháp luật trong xử phạt vi phạm hành chính* Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, mã số LH - 08 - 08/ĐHL “Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay”.

phát sinh trong quá trình quản lý. Các hoạt động áp dụng pháp luật này được thực hiện thường xuyên, liên tục trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội và liên quan trực tiếp đến quyền và lợi ích hợp pháp của các cá nhân, tổ chức. Do đó, đây là một hình thức quản lý quan trọng do nhiều chủ thể có thẩm quyền thực hiện trong quản lý hành chính nhà nước.

Chủ thể áp dụng pháp luật hành chính phải thường xuyên cập nhật các quy định của pháp luật hiện hành để giải quyết các công việc cụ thể phát sinh trong quá trình quản lý nhà nước của mình.

2. Xác định một số luật và văn bản pháp luật mới liên quan tới công tác của lãnh đạo cấp phòng

2.1. Luật và văn bản quy phạm pháp luật của ngành, lĩnh vực, địa phương:

Tùy theo tính đặc thù của mỗi ngành, lĩnh vực, địa phương mà đòi hỏi các lãnh đạo cấp phòng phải luôn cập nhật các văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh trực tiếp các hoạt động có liên quan. Một số văn bản luật điển hình có thể kể đến như: Luật Dầu khí 1993, sửa đổi, bổ sung năm 2000, 2008; Luật Kinh doanh bảo hiểm năm 2000, sửa đổi năm 2010; Luật Xây dựng 2003, sửa đổi năm 2009; Luật Điện lực 2004; Bộ luật Hàng hải Việt Nam 2005; Luật Đấu thầu 2005, sửa đổi năm 2009; Luật Kinh doanh bất động sản 2006; Luật Chứng khoán 2006, sửa đổi, bổ sung năm 2010; Luật Viễn thông năm 2009, Luật Bưu chính năm 2010, v.v...

2.2. Luật Cán bộ, công chức:

Luật Cán bộ, công chức số 22/2008/QH12 được Quốc hội khóa XII, kỳ họp thứ 4 thông qua ngày 13 tháng 11 năm 2008 và có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2010, thay thế cho các văn bản Pháp lệnh cán bộ, công chức (ngày 26 tháng 02 năm 1998), Pháp lệnh sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh Cán bộ, công chức (ngày 28 tháng 4 năm 2000), Pháp lệnh sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh Cán bộ, công chức (ngày 29 tháng 4 năm 2003). Luật quy định về bầu cử, tuyển dụng, sử dụng, quản lý cán bộ, công chức, quy định nghĩa vụ, quyền của cán bộ, công chức và điều kiện bảo đảm thi hành công vụ.

2.3. Luật Viên chức:

Ngày 15 tháng 11 năm 2010, tại kỳ họp thứ 8 Quốc Hội khóa XII đã thông qua Luật Viên chức số 58/2010/QH12. Luật Viên chức gồm 6 chương, 62 điều quy định về viên chức; quyền, nghĩa vụ của viên chức; tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập. Luật Viên chức có hiệu lực từ ngày 1 tháng 1 năm 2012.

Các nội dung chủ yếu của Luật Viên chức: Xác định rõ khái niệm viên chức, hoạt động nghề nghiệp của viên chức; các nguyên tắc cơ bản trong hoạt động nghề nghiệp của viên chức; các nguyên tắc quản lý viên chức phù hợp với thể chế chính trị của Việt Nam và tính chất, đặc điểm lao động của viên chức; hoàn thiện và bổ sung các quyền, nghĩa vụ của viên chức; đổi mới công tác

tuyên dụng, sử dụng và quản lý viên chức; và quy định chuyển đổi giữa viên chức và cán bộ, công chức.

2.4. Luật Xử lý vi phạm hành chính:

Được ban hành đầu tiên vào năm 1989, *Pháp lệnh xử lý vi phạm hành chính* (Pháp lệnh XLVPHC) đã từng bước được hoàn thiện góp phần quan trọng trong công tác phòng ngừa, đấu tranh có hiệu quả đối với các vi phạm hành chính ở nước ta, bảo đảm trật tự quản lý nhà nước, an toàn xã hội để phát triển kinh tế - xã hội.

Ngày 20/6/2012 tại kỳ họp thứ 3, Quốc hội khóa XIII đã thông qua Luật Xử lý vi phạm hành chính, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/07/2013, trừ các quy định liên quan đến việc áp dụng các biện pháp xử lý hành chính do Tòa án nhân dân xem xét, quyết định sẽ có hiệu lực kể từ ngày 01 tháng 01 năm 2014. Luật Xử lý vi phạm hành chính 2012 xác định khái niệm vi phạm hành chính như sau: “Vi phạm hành chính là hành vi có lỗi do cá nhân, tổ chức thực hiện, vi phạm quy định của pháp luật về quản lý nhà nước mà không phải là tội phạm và theo quy định của pháp luật phải bị xử phạt vi phạm hành chính”.

Luật Xử lý vi phạm hành chính được kết cấu thành 06 phần, 12 chương, 142 điều, gồm (1) Phần thứ nhất: Những quy định chung (2) Phần thứ hai: Xử phạt vi phạm hành chính (3) Phần thứ ba: Các biện pháp xử lý hành chính; (4) Phần thứ tư: Các biện pháp ngăn chặn và bảo đảm việc xử lý vi phạm hành chính; (5) Phần thứ năm: Những quy định đối với người chưa thành niên vi phạm hành chính; (6) Phần thứ sáu: Điều khoản thi hành.

2.5. Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước:

Ngày 18 tháng 6 năm 2009, tại kỳ họp thứ 5 Quốc hội Khóa XII, đã thông qua Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước (Luật số 35/2009/QH12). Luật này có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2010. Việc ban hành Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước nhằm xây dựng và hoàn thiện chế độ bảo hộ của Nhà nước đối với các quyền, lợi ích hợp pháp của công dân, trong đó có quyền được bồi thường thiệt hại do cán bộ, công chức nhà nước gây ra khi thi hành công vụ.

Việc ban hành Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước là một sự kiện có ý nghĩa trong việc khẳng định chính sách của Đảng và Nhà nước trong việc thực hiện các mục tiêu xây dựng Nhà nước Pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam của nhân dân, do nhân dân và vì nhân dân, bảo vệ các quyền và lợi ích hợp pháp của cá nhân, cơ quan, tổ chức; đồng thời góp phần nâng cao ý thức, trách nhiệm trong thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay.

Các điểm chủ yếu của Luật bao gồm: (1) Phạm vi điều chỉnh; (2) Căn cứ xác định trách nhiệm bồi thường cho 2 lĩnh vực hoạt động khác nhau; (3) Phạm vi trách nhiệm bồi thường của Nhà nước; (4) Cơ quan có trách nhiệm bồi thường; (5) Quy định người bị thiệt hại phải thực hiện việc yêu cầu cơ quan trực tiếp quản lý người thi hành công vụ có hành vi trái pháp luật gây thiệt hại giải quyết bồi thường trước khi khởi kiện yêu cầu Tòa án giải quyết bồi thường; (6)

Quy định cụ thể từng loại thiệt hại được bồi thường; và (7) Trường hợp cơ quan trung ương có trách nhiệm bồi thường thì kinh phí bồi thường được bảo đảm từ ngân sách trung ương; trường hợp cơ quan địa phương có trách nhiệm bồi thường thì kinh phí bồi thường được bảo đảm từ ngân sách địa phương.

2.6. Các văn bản pháp luật có liên quan khác.

II. NGUYÊN TẮC, YÊU CẦU KHI CẬP NHẬT VÀ ÁP DỤNG PHÁP LUẬT

1. Nguyên tắc cập nhật pháp luật

1.1. Nguyên tắc thường xuyên: Cập nhật hàng ngày.

1.2. Nguyên tắc kịp thời: Đáp ứng áp dụng pháp luật trong hoạt động hàng ngày.

1.3. Nguyên tắc đồng bộ: Luôn quan tâm tới các lĩnh vực có liên quan, tránh mâu thuẫn, chồng chéo khi áp dụng.

2. Nguyên tắc áp dụng pháp luật

2.1. Nguyên tắc pháp chế:

Pháp chế xã hội chủ nghĩa (XHCN) là chế độ đặc biệt của đời sống chính trị - xã hội, trong đó mọi cơ quan Nhà nước, tổ chức xã hội, tổ chức kinh tế, nhân viên nhà nước, nhân viên của các tổ chức xã hội và mọi công dân đều phải tuân thủ pháp luật một cách nghiêm chỉnh, triệt để, chính xác. Pháp chế là điều kiện cơ bản để phát huy dân chủ, theo đó có sự tôn trọng tính tối cao của Hiến pháp và Luật; đảm bảo tính thống nhất của pháp luật trên quy mô toàn quốc; các cơ quan xây dựng pháp luật, tổ chức thực hiện pháp luật, bảo vệ pháp luật phải đảm bảo sự phân công và phối hợp trong hoạt động một cách tích cực, chủ động và có hiệu quả.

Các biện pháp chủ yếu nhằm tăng cường pháp chế XHCN bao gồm: Tăng cường công tác xây dựng pháp luật; Tăng cường công tác tổ chức thực hiện pháp luật; Phát hiện và xử lý kịp thời, nghiêm minh đối với các hành vi vi phạm pháp luật.

Để thiết lập và tăng cường pháp chế trong xã hội, cần thực hiện đồng thời nhiều biện pháp cụ thể trên hai lĩnh vực cơ bản:

- Xây dựng và ban hành một hệ thống pháp luật đầy đủ, hoàn chỉnh.
- Có cơ chế và biện pháp đảm bảo pháp luật đó được thực hiện nghiêm chỉnh và triệt để.

Đặc điểm của pháp chế XHCN là tính thống nhất cao của nó. Tính thống nhất đó biểu hiện trước hết ở sự thống nhất chặt chẽ, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các quy phạm pháp luật, giữa các văn bản pháp luật với nhau cũng như ở tính thống nhất, đồng bộ của toàn bộ hệ thống pháp luật. Điều đó đòi hỏi các cơ quan nhà nước các cấp phải thực hiện nghiêm chỉnh các quy định trong hoạt động lập pháp, lập quy.

Tính thống nhất của pháp chế XHCN còn thể hiện ở việc thực hiện thống nhất mọi pháp luật đã ban hành trong phạm vi cả nước. Trong nhà nước ta không thể chấp nhận tình trạng pháp chế ở địa phương này khác với pháp chế ở địa phương khác, cùng một văn bản pháp luật nhưng lại được mỗi nơi, mỗi cấp, mỗi ngành áp dụng khác nhau. Đúng trên quan điểm pháp chế thì mọi văn bản pháp luật đang có hiệu lực phải được mọi người thực hiện. Không một địa phương nào, một ngành nào được phép tuyên bố không thực hiện những văn bản đó với bất kỳ lý do nào, nếu cơ quan có thẩm quyền chưa tuyên bố hủy bỏ nó².

2.2. Nguyên tắc khách quan:

Khách quan là một trong các nguyên tắc quan trọng của quá trình nhận thức, nó đòi hỏi việc nhận thức phải dựa vào những cơ sở thực tế khách quan, xuất phát từ chính bản thân đối tượng, từ những thuộc tính và mối liên hệ vốn có của nó, từ những quy luật vận động và phát triển của bản thân nó; không thể dựa vào ý muốn chủ quan hoặc lấy ý chí chủ quan áp đặt cho thực tế, đồng thời không được cắt xén, không được gán ghép cho sự vật, hiện tượng những gì mà chúng vốn không có. Nắm vững và vận dụng đúng đắn nguyên tắc khách quan sẽ giúp các chủ thể quản lý hiểu được sự cần thiết phải quan sát thực tế một cách tỉ mỉ, chính xác; phải xuất phát từ bản thân đối tượng, phải xem xét đối tượng đúng như nó vốn có trong thực tế.

Muốn đảm bảo nhận thức được khách quan thì khi giải quyết một vấn đề, các chủ thể quản lý cần phải xem xét một cách toàn diện. Qua đó mới đánh giá đối tượng một cách chính xác, đầy đủ, toàn vẹn; xem xét đối tượng như một chỉnh thể, hệ thống; tránh được lối tư duy phiến diện, ngụy biện. Thực tế cho thấy, nếu nghiên cứu đối tượng một cách phiến diện sẽ dẫn tới những kết luận sai lầm.

2.3. Nguyên tắc công bằng:

Nguyên tắc công bằng đòi hỏi các chủ thể quản lý phải thận trọng, chừng mực trong giao tiếp, ứng xử để tránh gây thiệt hại đáng tiếc cho các đối tượng quản lý. Ý nghĩa này cần được đặc biệt nhấn mạnh đối với những thành viên được xã hội phân công đảm nhận các chức năng hoạch định và thực thi chính sách. Chủ thể quản lý là những người có quyền dùng quyền lực của nhà nước để áp đặt khuôn mẫu ứng xử lên toàn xã hội; mỗi hành vi của họ, thực hiện trong khuôn khổ tác nghiệp chuyên môn, có ảnh hưởng sâu rộng đối với cuộc sống xã hội.

Trong xã hội được tổ chức tốt, mọi thành viên được bảo đảm thụ hưởng các lợi ích thuộc về mình. Bởi vậy, mỗi khi thành viên phải chịu một thiệt hại, mất mát mà không phải do lỗi của chính mình, thì phải tiến hành điều tra làm rõ nguyên nhân. Nếu thiệt hại do rủi ro khách quan thì phải chịu; nhưng nếu không phải vậy, thì cần buộc người đã gây ra thiệt hại phải nhận trách nhiệm bồi thường.

² Nguyễn Hợp Toàn (chủ biên), Giáo trình Pháp luật Đại cương, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2008, tái bản 2011, trang 79.

3. Các yêu cầu khi cập nhật pháp luật

3.1. Nguồn thông tin pháp luật cập nhật phải tin cậy:

Tính tin cậy của thông tin pháp luật thể hiện ở việc nguồn văn bản khi cập nhật phải là văn bản do đúng cấp có thẩm quyền ban hành và đang có hiệu lực. Các nguồn văn bản đáng tin cậy là rất cần thiết cho việc dẫn chiếu đến một nội dung bất kỳ khi áp dụng pháp luật vào một tình huống thực tiễn. Chẳng hạn, khi đề cập đến nguồn luật áp dụng cho một vi phạm hành chính xảy ra trên thực tế sau ngày 1/7/2013, văn bản trước tiên và cao nhất phải dẫn chiếu là Luật Xử lý vi phạm hành chính năm 2012. Như vậy, nếu người áp dụng chế tài hành chính lại dẫn chiếu đến Pháp lệnh xử phạt vi phạm hành chính 2008 (sửa đổi) tức là nguồn thông tin đã hết hiệu lực áp dụng nên không đáng tin cậy.

3.2. Bảo đảm tính hệ thống khi cập nhật pháp luật:

Hệ thống pháp luật được hiểu là tổng thể các quy phạm pháp luật có mối liên hệ nội tại thống nhất và chặt chẽ với nhau, được phân định thành các chế định pháp luật và được thể hiện trong các văn bản do Nhà nước ban hành theo những trình tự, thủ tục và hình thức nhất định.

Biểu hiện cụ thể của hệ thống pháp luật là một phức hợp bao gồm nhiều loại văn bản khác nhau theo thứ bậc hiệu lực pháp lý, tính thống nhất của hệ thống pháp luật yêu cầu văn bản có hiệu lực pháp lý thấp phải phù hợp với văn bản có hiệu lực pháp lý cao hơn; quy phạm pháp luật do cơ quan cấp dưới ban hành phải phù hợp với quy phạm pháp luật do cơ quan cấp trên ban hành và đều phải phù hợp với quy định của Hiến pháp. Như vậy, tính thống nhất của hệ thống pháp luật đòi hỏi nội dung chính sách phải nhất quán trong toàn hệ thống các văn bản được trích dẫn, các văn bản quy phạm pháp luật phải phù hợp, không mâu thuẫn, chồng chéo với nhau.

4. Các yêu cầu khi áp dụng pháp luật

Để đảm bảo cập nhật và áp dụng pháp luật có hiệu quả, từ cơ quan nhà nước đến công dân cần đạt được một số yêu cầu cụ thể như sau:

Một là, phải đảm bảo được tính thống nhất, tính đúng đắn, chính xác khi áp dụng pháp luật, đặc biệt trong nhận thức và thực hiện pháp luật. Tức là phải đảm bảo tính tối cao của luật so với các văn bản khác trong hệ thống pháp luật, các quy định phải được chấp hành một cách nghiêm túc.

Hai là, bảo đảm tính đúng đắn, chính xác khi áp dụng pháp luật.

Ba là, pháp luật phải được đưa vào thực tế đời sống, đòi hỏi mọi chủ thể trong xã hội phải tuân thủ, xử sự theo các quy định của pháp luật mà không có một ngoại lệ nào.

Bốn là, mọi quy định của pháp luật đều nhằm bảo vệ các quyền, lợi ích hợp pháp của công dân. Vì vậy, cần phải có những quy định cụ thể để đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của công dân đồng thời tránh sự xung đột trong khi công dân thực hiện các quyền của mình.

Năm là, ngăn chặn kịp thời và xử lý công minh mọi hành vi vi phạm pháp luật. Qua đó đảm bảo pháp luật được áp dụng và thực hiện một cách triệt để.

III. CÁC KỸ NĂNG CỤ THỂ KHI ÁP DỤNG PHÁP LUẬT TRONG CÔNG TÁC

1. Bước 1: Phân tích tình huống công việc

Phân tích, đánh giá nội dung, điều kiện hoàn cảnh sự kiện thực tế cần áp dụng pháp luật. Trước hết cần xác định đúng đắn nội dung, đối tượng, bản chất pháp lý của sự kiện thực tế đó. Nếu xác định bản chất pháp lý không chính xác thì toàn bộ quá trình áp dụng pháp luật sẽ sai và gây ra hậu quả pháp lý và xã hội là khôn lường. Nếu cần áp dụng pháp luật thì phải làm rõ chủ thể nào có thẩm quyền giải quyết vụ việc đó hay điều chỉnh quan hệ đó. Tiếp theo, cần chuẩn bị về mặt tổ chức, nhân sự, kỹ thuật cũng như xác định về mặt thời gian, thời điểm tiến hành áp dụng pháp luật. Đồng thời với việc chuẩn bị về nội dung cần xác định những thuận lợi, khó khăn hoặc những rủi ro có thể xảy ra cản trở quá trình áp dụng pháp luật trên thực tế. Giai đoạn đầu trong áp dụng pháp luật đòi hỏi cần phải chuẩn bị một phương án chi tiết, tỷ mỉ cả về nội dung, hình thức cũng như phương thức, lịch trình tiến hành. Về nguyên tắc, chỉ khi khẳng định được là hoàn toàn có cơ sở và đủ điều kiện để tiếp tục áp dụng pháp luật trên thực tế thì mới cho phép chuyển sang giai đoạn sau. Nếu thấy chưa đủ điều kiện hoặc không cần thiết phải áp dụng pháp luật thì các chủ thể có thẩm quyền ra quyết định tạm đình chỉ hoặc chấm dứt việc áp dụng pháp luật.

Cơ quan, nhà chức trách có thẩm quyền áp dụng pháp luật cần xem xét một cách khách quan, toàn diện và đầy đủ tất cả những tình tiết của vụ việc, làm sáng tỏ những sự kiện có liên quan; xác định đặc trưng pháp lý của vụ việc và tuân thủ các thủ tục hành chính, tư pháp trong suốt quá trình xem xét vụ việc. Cần phân tích kỹ lưỡng các tình tiết của vụ việc, tiếp đó, lựa chọn các quy phạm pháp luật cụ thể phù hợp để giải quyết vụ việc. Người áp dụng pháp luật phải làm sáng tỏ nội dung của quy phạm pháp luật được lựa chọn để bảo đảm áp dụng đúng pháp luật³. Ví dụ, trong việc giải phóng mặt bằng để thực hiện các dự án phát triển kinh tế của đất nước, có địa phương nhân dân ủng hộ và tích cực thực hiện việc bàn giao diện tích, di dời chỗ ở, nhưng cũng có nơi, dân phản đối, buộc chính quyền phải ban hành lệnh cưỡng chế và khi đương sự chống đối quyết liệt, điểm nóng phát sinh. Nếu người áp dụng pháp luật có trình độ, họ sẽ giải thích pháp luật rõ ràng và đầy đủ cho đương sự, làm cho đương sự hiểu được đâu là quyền và lợi ích hợp pháp, đến giới hạn nào là vi phạm thì hạn chế được các điểm nóng.

2. Bước 2: Lựa chọn văn bản pháp luật

Có hai loại qui phạm pháp luật cùng có liên quan đến việc đưa ra quyết định áp dụng pháp luật, đó là qui phạm nội dung và qui phạm hình thức hay qui phạm thủ tục. Các qui phạm nội dung xác định nội dung cần áp dụng, điều chỉnh pháp luật. Về nguyên tắc, cần phải chọn qui phạm pháp luật còn hiệu lực và sát

³ Văn hoá pháp lý và nghệ thuật áp dụng pháp luật trong đời sống xã hội (đã dẫn)

thực với nội dung sự kiện, quan hệ cụ thể đó. Cần làm rõ qui phạm pháp luật đó thuộc ngành luật nào sau đó phân tích, làm sáng tỏ nội dung của qui phạm đã lựa chọn để có thể hiểu được một cách đầy đủ các khía cạnh nhận thức về nội dung của qui phạm đó đối với quá trình áp dụng pháp luật trên thực tế. Các qui phạm hình thức hay qui phạm thủ tục có nhiệm vụ qui định trình tự, thủ tục của qui trình áp dụng pháp luật.

Trên thực tế việc lựa chọn qui phạm pháp luật có thể xảy ra các khả năng⁴ như:

- Có một qui phạm pháp luật đáp ứng đủ yêu cầu để làm cơ sở pháp lý cho việc áp dụng. Đây là điều rất thuận lợi cho các chủ thể có thẩm quyền, giúp họ có thể dễ dàng xác định được cơ sở pháp lý để sớm ban hành văn bản, quyết định áp dụng pháp luật đúng thời hạn, thời hiệu theo qui định của pháp luật.

- Có nhiều qui phạm pháp luật cùng điều chỉnh quan hệ đó nhưng đưa ra cách giải quyết khác nhau. Thực tiễn pháp lý có các cách giải quyết đối với tình huống này bằng việc lựa chọn qui phạm pháp luật có giá trị pháp lý cao hơn và lựa chọn qui phạm pháp luật được ban hành sau. Tuy vậy, cách giải quyết này cũng khó có thể thoả mãn trường hợp: Qui phạm pháp luật ban hành trước có giá trị pháp lý cao hơn nhưng lại không còn phù hợp với điều kiện thực tế. Ngược lại qui phạm pháp luật ban hành sau có giá trị pháp lý thấp nhưng lại phù hợp với thực tế. Vậy sẽ áp dụng qui phạm pháp luật nào? Nếu áp dụng qui phạm pháp luật có giá trị pháp lý cao hơn thì không có hiệu quả thực tế vì không đủ điều kiện cho phép. Trong khi đó, việc áp dụng qui phạm pháp luật ban hành sau thì có hiệu quả bởi nó phù hợp với điều kiện thực tế nhưng lại vương vì giá trị pháp lý thấp hơn qui phạm pháp luật ban hành trước. Tham khảo Hộp số 1 dưới đây.

Hộp 1: Trường hợp nhập khẩu hàng hóa của Công ty TNHH Dược phẩm Đông Nam Á

Năm 2003, công ty Dược phẩm Đông Nam Á có 8 tờ khai nhập khẩu được hưởng thuế suất nhập khẩu ưu đãi là 10%. Ngay sau đó, Cục Hải quan Thành phố Hà Nội đã xác định lại mức thuế ưu đãi là 30%, do đó, phải truy thu thuế đối với công ty số tiền là 4.022 triệu đồng.

Trong khi chưa nộp thuế truy thu, công ty vẫn tiếp tục làm thủ tục hải quan cho lô hàng tiếp theo. Chi cục Hải quan Gia Lâm đã cưỡng chế và yêu cầu công ty phải nộp thuế truy thu.

Nhưng Tổng cục Hải quan đã có công văn chỉ đạo, cứ cho thông quan và tính mã hàng hóa như công ty khai báo, với mức thuế ưu đãi là 10%. Để rồi sau đó, 11 ngày sau, lại chính Tổng cục này có công văn khẳng định, thuế suất mà Công ty Dược phẩm Đông Nam Á phải nộp là mức 30%.

Kiểu chỉ đạo này đã dẫn đến hậu quả là, Công ty Dược phẩm Đông Nam Á nợ thuế quá hạn 5.426,3 triệu đồng từ năm 2003, đến nay, vẫn chưa thu hồi

⁴ Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay, tài liệu đã dẫn, trang 21

được. Theo cơ quan thanh tra, việc ban hành Công văn số 3796 cho thông quan là trái với Thông tư 172/1998 của Bộ Tài chính.

Nghiêm trọng hơn, 49.862,6 triệu đồng nợ thuế quá hạn tính đến 31-12-2006 của 6 doanh nghiệp lại có “liên quan chặt chẽ” với Thông tư số 6/1999/THLT-TCHQ ngày 15-1-1999 của Bộ Tài chính - Tổng cục Hải quan.

Thông tư này hướng dẫn, vẫn làm thủ tục hải quan đối với các doanh nghiệp thuộc diện bị cưỡng chế trong trường hợp là các doanh nghiệp nhập khẩu nguyên liệu, vật tư để sản xuất hàng xuất khẩu hoặc gia công cho nước ngoài theo hợp đồng đã ký. Tuy nhiên, cơ quan thanh tra đã nhận định rằng, thông tư này đã trái với Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thuế xuất nhập khẩu năm 1998, trái với chỉ đạo của Thủ tướng.

Theo *An ninh thủ đô*, ngày 20/3/2008

3. Bước 3: Quyết định áp dụng pháp luật

Điều 3 Luật tổ tụng hành chính năm 2010 quy định “*Quyết định hành chính là văn bản do cơ quan hành chính nhà nước, cơ quan, tổ chức khác hoặc người có thẩm quyền trong các cơ quan, tổ chức đó ban hành, quyết định về một vấn đề cụ thể trong hoạt động quản lý hành chính được áp dụng một lần đối với một hoặc một số đối tượng cụ thể*”.

Áp dụng pháp luật là giai đoạn chuyển hóa những qui định chung được nêu ra trong các qui phạm pháp luật thành những qui định cụ thể, cá biệt. Quyết định áp dụng pháp luật được ban hành bởi cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân có thẩm quyền áp dụng pháp luật.

Các quyết định áp dụng pháp luật được ban hành ra phải đảm bảo tính khách quan, hợp pháp cũng như sự phù hợp cả về nội dung và hình thức. Sự phù hợp của quyết định áp dụng pháp luật được đưa ra cần phải xem xét ở cả hai khía cạnh là pháp lý và thực tế. Theo đó, mức độ cá thể hóa càng chi tiết, sát thực về nội dung, yêu cầu và đảm bảo khách quan thì quyết định áp dụng pháp luật càng chính xác, hiệu quả. Quyết định áp dụng pháp luật thường trực tiếp làm phát sinh những quyền và nghĩa vụ của các đối tượng có liên quan. Vì vậy, quyết định áp dụng pháp luật nếu được ban hành kịp thời, đúng đắn thì sẽ bảo vệ kịp thời các quyền và lợi ích chính đáng đã, đang bị xâm hại hoặc đang bị đe dọa xâm hại, hay tạo điều kiện đầy đủ cho các đối tượng tác động của quyết định thực hiện các quyền, nghĩa vụ của mình. Ngược lại, quyết định áp dụng pháp luật sai trái cũng có khả năng gây tổn hại các quyền và lợi ích hợp pháp của cá nhân, tổ chức và cộng đồng.

Những trường hợp quyết định áp dụng pháp luật ban hành không đúng hình thức có thể gây hiểu lầm về nội dung, tính chất vụ việc, ban hành không đúng thủ tục có thể làm cho nội dung quyết định không chính xác, thiếu khách quan. Không ít trường hợp quyết định áp dụng pháp luật được ban hành không đúng thủ tục, không có hiệu lực pháp lý.

Hộp 2: Thua kiện, công an Phú Yên phải bồi thường

Ngày 26/9/2006, TAND thành phố Tuy Hòa (Phú Yên) đã tuyên buộc Công an tỉnh Phú Yên bồi thường 126 triệu đồng cho hai đồng chủ trại tôm giống. Bờ họ không xuất trình giấy tờ mà bắt ngờ khám xét, kéo tôm lên kiểm tra, gây thiệt hại cho trang trại.

Ngày 26/9/2006, TAND TP Tuy Hòa (Phú Yên) đã tuyên buộc Công an tỉnh Phú Yên phải bồi thường 126 triệu đồng cho hai ông Nguyễn Bá Thọ và Trương Trung - hai đồng chủ trại tôm giống ở TP Tuy Hòa.

Theo nội dung xét xử tại phiên tòa sơ thẩm, ngày 20-4-2005, ông Lê Kim Hoàng - phó phòng cảnh sát điều tra về trật tự xã hội Công an Phú Yên - dẫn đầu một lực lượng bắt ngờ khám xét trại nuôi tôm của hai ông Nguyễn Bá Thọ và Trương Trung ở xã Bình Kiến, TP Tuy Hòa.

Cuộc khám xét này xuất phát từ việc ông Trần Tony Phúc Thành (Việt kiều Mỹ, tổng giám đốc Công ty Asia Hawaii Ventures) báo trại nuôi tôm của ông bị mất 500 con tôm giống loại thẻ chân trắng.

Mặc dù không có mặt các chủ trại tôm cũng như không xuất trình các giấy tờ liên quan nhưng lực lượng công an vẫn dùng lưới kéo tôm giống dưới bốn bể nuôi lên để kiểm tra. Sau khi thả lại vào bể, 1.468 con tôm thẻ chân trắng của trại tôm đã bị chết, gây thiệt hại 210 triệu đồng.

Theo *Tuổi Trẻ*, 27/9/2006

Quyết định áp dụng pháp luật là cơ sở pháp lý để tổ chức thực hiện pháp luật, cũng là căn cứ để đánh giá năng lực của cơ quan, tổ chức, cá nhân ban hành quyết định, để kiểm tra, giám sát sự tuân thủ pháp luật của các đối tượng có liên quan⁵.

4. Tổ chức thực hiện quyết định

Áp dụng pháp luật chỉ có giá trị thực và hiệu lực khi nội dung quyết định được các chủ thể có liên quan tôn trọng thực hiện. Việc bảo đảm cho các quyết định áp dụng pháp luật có hiệu lực thực thi trên thực tế có ý nghĩa quan trọng⁶. Làm được như vậy thì mục đích điều chỉnh của pháp luật mới đạt được trên thực tế. Để các quyết định áp dụng pháp luật được các chủ thể có liên quan tôn trọng thực hiện cần chuẩn bị tốt các điều kiện thiết yếu để các chủ thể đó có khả năng thực hiện quyền, nghĩa vụ pháp lý cũng như trách nhiệm và trách nhiệm pháp lý của họ. Cần tiến hành các hoạt động kiểm tra, giám sát việc thực thi các quyết định áp dụng pháp luật đối với các chủ thể có liên quan để đảm bảo hiệu lực và hiệu quả trên thực tế.

⁵ Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay, tài liệu đã dẫn, trang 24.

⁶ Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay, tài liệu đã dẫn, trang 26.

IV. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG ÁP DỤNG PHÁP LUẬT

Tình huống bà Hồ Thị Ngoan kiện UBND huyện Bình Chánh, thành phố Hồ Chí Minh⁷ do đã ban hành Quyết định hành chính số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 về việc cấp Giấy chứng nhận quyền sở hữu nhà ở và quyền sử dụng đất ở cho ông Hồ Tấn Lực tại nhà số 5B31 ấp 5, xã Phạm Văn Hai, huyện Bình Chánh.

1. Tóm tắt diễn biến

Năm 1981, ông Hồ Văn Bê và vợ là bà Lê Thị Khuê đến nông trường quốc doanh An Hạ làm lò rèn để sản xuất dụng cụ nông nghiệp cho nông trường. Để ổn định nơi ở cho gia đình ông Bê, nông trường quốc doanh An Hạ đã cấp cho gia đình ông Bê một miếng đất khoảng hơn 600 m², ông Bê và bà Khuê đã lập lên một nền nhà và xây dựng một căn nhà lá trên đó, nay là nhà số 5B31 ấp 5, xã Phạm Văn Hai, huyện Bình Chánh. Sau đó căn nhà được sửa lại thành mái lợp tôn xi măng gỗ vuông, nền gạch và đăng ký hộ khẩu gồm ông Bê, bà Khuê và con là bà Hồ Thị Ngoan.

Ngày 06/02/1986, ông Bê và bà Khuê trên đường đi từ tỉnh B lên thành phố H đã bị tai nạn giao thông làm ông Bê chết và bà Khuê bị thương nặng. Vì vậy nên bà Lê Thị Khuê cùng con gái là Hồ Thị Ngoan về quê tại huyện Mỏ Cày, tỉnh B để chữa trị trong thời gian dài. Bà Khuê giao căn nhà nêu trên cho con trai cả là ông Hồ Văn Ngộ trông coi quản lý.

Ngày 01/07/1989 Nông trường quốc doanh An Hạ đã cấp Giấy chứng nhận số 94/CN cho ông Ngộ với nội dung là chủ hộ căn nhà số 8 dãy T40 lô 7 (nay là nhà số 5B31 ấp 5, xã Phạm Văn Hai, huyện Bình Chánh). Ngày 01/08/1999 ông Hồ Văn Ngộ đã tiến hành kê khai đăng ký nhà đất.

Ngày 17/03/2003 các con thừa kế của ông Ngộ là Hồ Văn Tặng, Hồ Thị Thuý Vân, Hồ Thị Mỹ Lệ đã làm giấy uỷ quyền cho ông Hồ Tấn Lực (anh em ruột) đứng đơn kê khai chủ nhà đất nói trên.

Ngày 16/05/2003 ông Ngộ chết.

Ngày 01/08/2003 bà Lê Thị Khuê đã làm tờ di chúc uỷ quyền cho bà Hồ Thị Ngoan được toàn quyền sử dụng căn nhà và đất.

Vào các ngày 15/05/2003, 06/02/2006, 30/04/2006, 30/05/2006, 14/06/2006 bà Hồ Thị Ngoan đã gửi đơn lên ấp để trình báo về việc có tranh chấp quyền sử dụng đất. Vào ngày 15/06/2006 bà Ngoan đã làm đơn gửi UBND xã Phạm Văn Hai đề nghị giải quyết tranh chấp.

Ngày 22/02/2006, ông Hồ Tấn Lực đã làm đơn đề nghị UBND huyện Bình Chánh đề nghị được cấp Giấy chứng nhận quyền sở hữu nhà ở và quyền sử dụng đất ở cho ông tại căn nhà nói trên.

⁷ Lê Thành Hưng, Văn phòng luật sư Phú Hưng, Bài thu hoạch diễn án hành chính .

Ngày 19/05/2006, UBND huyện Bình Chánh đã ban hành Quyết định số 643/QĐ-UB cấp giấy chứng nhận quyền sở hữu nhà ở và quyền sử dụng đất ở cho ông Hồ Tấn Lực đối với căn nhà và đất nêu trên.

Ngày 28/07/2006 bà Hồ Thị Ngoan đã làm đơn khiếu nại Quyết định số 643/QĐ-UB của UBND huyện Bình Chánh.

Ngày 21/02/2007 UBND huyện Bình Chánh đã ban hành quyết định số 638/QĐ-UB bác đơn khiếu nại của bà Ngoan, giữ nguyên Quyết định số 643/QĐ-UB)

Ngày 05/03/2007 bà Hồ Thị Ngoan đã làm Đơn khởi kiện Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 của UBND huyện Bình Chánh.

Ngày 08/06/2007 Toà án nhân dân huyện Bình Chánh đã ban hành Quyết định đưa vụ án ra xét xử số 05/QĐXX.

2. Phân tích quyền và lợi ích hợp pháp cho người khởi kiện quyết định hành chính

2.1. Về căn cứ pháp luật và thủ tục giải quyết tranh chấp:

Thứ nhất: Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 của UBND huyện Bình Chánh đã được ban hành không đúng thẩm quyền:

- Theo quy định tại khoản 2, Điều 4, Nghị định số 95/2005/NĐ-CP ngày 15/7/2005 của Chính phủ về việc cấp giấy chứng nhận QSH nhà ở, quyền sở hữu công trình xây dựng và khoản 2, Điều 52 của Luật Đất đai năm 2003 quy định về thẩm quyền cấp Giấy chứng nhận QSD đất thì quy định các thẩm quyền nêu trên thuộc về UBND.

Trong khi đó thì Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 ban hành để cấp Giấy chứng nhận QSH nhà ở và QSD đất ở cho ông Hồ Tấn Lực lại ghi là “Quyết định của Chủ tịch UBND huyện Bình Chánh”

- Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 ban hành do Phó Chủ tịch UBND huyện Bình Chánh, ông Lê Minh Huệ ký nhưng trong hồ sơ vụ kiện lại không có giấy uỷ quyền của ông Chủ tịch UBND huyện cho ông Huệ.

Như vậy, thì Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 của UBND huyện Bình Chánh ban hành không đúng thẩm quyền, do đó Quyết định 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 không có giá trị về mặt pháp lý.

Thứ hai: Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 vi phạm điều kiện cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất:

Theo quy định tại Khoản 4, Điều 50 Luật Đất đai 2003 thì “Hộ gia đình, cá nhân đang sử dụng đất không có các loại giấy tờ quy định tại khoản 1 Điều này nhưng đất được sử dụng ổn định từ trước ngày 15 tháng 10 năm 1993, nay được Ủy ban Nhân dân xã, phường, thị trấn xác nhận là đất không có tranh chấp, phù hợp với quy hoạch sử dụng đất đã được xét duyệt đối với nơi đã có quy hoạch sử dụng đất thì được cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất và không phải nộp tiền sử dụng đất”.

Tuy nhiên trong khoảng thời gian từ năm 2003 đến năm 2006, Bà Ngoan liên tục làm đơn đề nhờ chính quyền địa phương giải quyết việc tranh chấp. Khi UBND huyện Bình Chánh cấp Giấy chứng nhận quyền sở hữu nhà ở và quyền sử dụng đất ở nhưng không xác minh dẫn đến việc cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất cho đất đang có tranh chấp.

2.2. Về chứng cứ:

Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 được ban hành dựa trên căn cứ không chính xác:

- Theo tờ trình cấp Giấy chứng nhận quyền sở hữu nhà ở và quyền sử dụng đất ở số 060/TT-QLĐT ngày 01/05/2006 của Phòng Tài nguyên và Môi trường gửi UBND huyện Bình Chánh để cấp thì có nội dung “gia đình Hồ Văn Ngộ được cấp nhà đất vào năm 1989 (giấy chứng nhận số 94/CN ngày 01/07/1989)” (bút lục số 69). Tuy nhiên theo bút lục số 40 thì Giấy chứng nhận số 94/CN chỉ chứng nhận ông bà Ngộ là chủ hộ căn nhà, không có chứng nhận ông Ngộ là chủ sở hữu căn nhà và đất.

Mặt khác căn nhà số 5B31 ấp 5, xã Phạm Văn Hai, huyện Bình Chánh được tạo lập vào năm 1981, trong khi đó thì gia đình ông Ngộ lên nông trường An Hạ sống từ năm 1986

Quyết định 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 của UBND huyện Bình Chánh vi phạm quy định về thừa kế di sản.

- Theo bút lục số 21 thì bà Khuê chết vào ngày 02/04/2006, theo bút lục số 39 thì ông Ngộ chết vào ngày 16/05/2003, như vậy có nghĩa là lúc ông Ngộ chết thì bà Khuê vẫn còn sống, mà theo quy định tại Điều 676 Bộ luật dân sự năm 2005 thì “Hàng thừa kế thứ nhất gồm: Cha, mẹ, vợ, chồng, con ruột,... của người chết. Những người thừa kế cùng hàng được hưởng phần di sản bằng nhau”. Giả sử Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 là đúng. Như vậy bà Khuê thuộc hàng thừa kế thứ nhất, được hưởng một phần di sản của ông Ngộ.

Theo bút lục số 64, 79, 80, trong bảng tường trình quan hệ nhân thân do ông Hồ Tấn Lực kê khai ngày 18/03/2006 và trên tờ khai lệ phí trước bạ ngày 25/05/2006 ở mục những người thừa kế di sản của ông Ngộ lại không ghi tên của bà Khuê. Đó là vi phạm các quy định của pháp luật về quyền thừa kế.

Từ những quan điểm trên, toàn bộ Quyết định số 643/QĐ-UB ngày 19/05/2006 của UBND huyện Bình Chánh về việc cấp Giấy chứng nhận quyền sở hữu nhà ở và quyền sử dụng đất ở cho ông Hồ Tấn Lực là trái pháp luật và buộc phải tuyên huỷ bởi cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân tích những nội dung cần cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác lãnh đạo phòng?

2. Những căn cứ xác định văn bản pháp luật nào cần cập nhật nhất với lãnh đạo phòng hiện nay?

3. Kinh nghiệm của anh/chị và kỹ năng cụ thể khi áp dụng pháp luật trong công tác lãnh đạo tại phòng là gì?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA: Tập bài giảng Kỹ năng áp dụng pháp luật ở cấp xã, 2006.

2. Lê Quốc Hùng: Văn hoá pháp lý và nghệ thuật áp dụng pháp luật trong đời sống xã hội. Tạp chí Nghiên cứu lập pháp điện tử.

3. Nguyễn Hợp Toàn (chủ biên): Giáo trình Pháp luật Đại cương. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2008. Tái bản năm 2011.

4. Nguyễn Thị Hồi (chủ biên): Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, mã số LH - 08 - 08/ĐHL, Đại học Luật Hà Nội, 2009.

5. Phan Lan Hương: Chuyên đề số 9 “Áp dụng pháp luật trong xử phạt vi phạm hành chính”. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, mã số LH - 08 - 08/ĐHL “Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay”.

6. Viện nghiên cứu nhà nước và pháp luật. Những vấn đề lý luận cơ bản về nhà nước và pháp luật” Chương: “Áp dụng pháp luật”. NXB Chính trị Quốc gia, 1995.

Chuyên đề 3

KIẾN THỨC, KỸ NĂNG QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO CỦA CẤP PHÒNG

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

1. Khái niệm “quản lý”, “lãnh đạo”

1.1. Khái niệm “quản lý”:

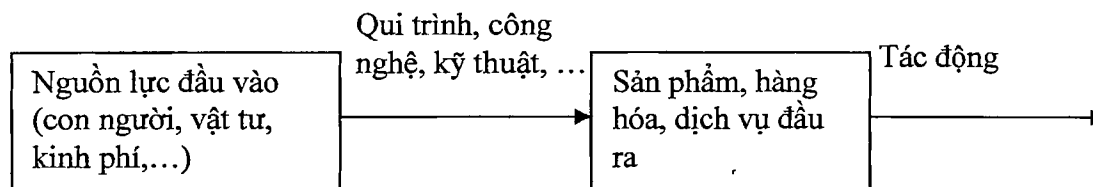
Quản lý là khái niệm rộng về diện và phức tạp về nội hàm. Hiện nay, có nhiều khái niệm khác nhau về quản lý.

Ví dụ: “Quản lý là nghệ thuật hoàn thành công việc thông qua những người khác” (Mary Parker Follett, 1936).

“Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra công việc của các thành viên trong tổ chức, sử dụng các nguồn lực sẵn có để đạt được các mục tiêu của tổ chức” (Stoner, 1995).

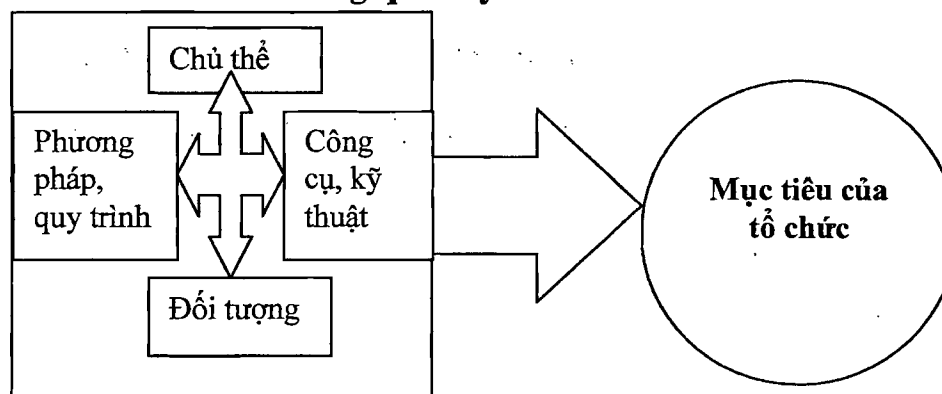
Nhìn chung, quản lý có liên quan tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Quản lý có nghĩa là lên kế hoạch, tổ chức, trao đổi, kiểm soát và đánh giá; là giải quyết các xung đột trong quá trình thực hiện nhằm đạt mục tiêu. Về một phương diện nào đó, quy trình quản lý cũng tương tự như qui trình sản xuất ra dịch vụ, hàng hóa, thể hiện trong sơ đồ dưới đây:

Sơ đồ 1: Quy trình sản xuất



Quản lý còn là tác động tương hỗ của chủ thể và đối tượng quản lý. Để duy trì được năng suất người lao động, các điều kiện làm việc tối ưu, tận dụng tối đa các nguồn lực; thông qua các quy trình, kỹ thuật, công đoạn quản lý nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức; đồng thời quản lý cũng bao gồm việc dự đoán các vấn đề và giải quyết được các vấn đề đó.

Sơ đồ 2: Các thành tố trong quản lý



Như vậy, có thể sử dụng khái niệm quản lý⁸ sau đây: “*Quản lý là ngành khoa học, nghệ thuật và một nghề nhằm huy động tất cả các nguồn lực (nhất là nguồn nhân lực), thông qua các quy trình, kỹ thuật, tác động có chủ đích, hướng tới việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức*”.

Các chức năng cơ bản của quản lý (theo Mary Parker Follett, 1930) là:

- Lập kế hoạch;
- Tổ chức;
- Lãnh đạo, chỉ đạo;
- Phối hợp và kiểm tra.

Ngoài ra, còn có một cách quan niệm nữa khá phổ biến về các chức năng quản lý là POSDCoRB liên quan tới việc đạt mục tiêu của tổ chức.

- Lập kế hoạch;
- Tổ chức;
- Bố trí nhân sự;
- Chỉ đạo;
- Điều phối;

⁸ Xem thêm phân tích của Lê Văn Lập: Tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo, NXB Lao Động, 2011, tr: 50.

- Báo cáo;

- Dự trù kinh phí.

1.2. Khái niệm “lãnh đạo”:

Có rất nhiều khái niệm về lãnh đạo, tùy thuộc vào mỗi tác giả nhìn chúng từ góc độ nào hoặc căn cứ vào đối tượng nào.

Ví dụ: “Lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng tới những hoạt động của nhóm có tổ chức để đạt tới mục tiêu” (Rauch và Behling, 1984);

“Lãnh đạo là cư xử của một cá nhân khi anh ta chỉ đạo các hoạt động của nhóm để đạt tới những mục tiêu chung” (Hemphill và Coons, 1957);

“Lãnh đạo là sự ảnh hưởng đến cá nhân một cách trực tiếp nhằm đạt mục tiêu” (Marianne - Đan Mạch, 2004).

Những khái niệm này về lãnh đạo luôn có điểm chung là nó bao hàm sự tương tác giữa hai hay nhiều người, nó bao gồm quá trình ảnh hưởng khi sự ảnh hưởng có mục đích được thực hiện bởi người lãnh đạo với người dưới quyền.

Nhìn từ góc độ quản lý nhà nước, có thể cho rằng: “*Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và tác động tới con người và tổ chức; là đưa ra những chủ trương, phương hướng phát triển tổ chức; nhằm thực hiện mục tiêu kinh tế – xã hội đặt ra trong một giai đoạn, phù hợp với yêu cầu và điều kiện trong các giai đoạn phát triển của tổ chức*”.

1.3. Phân biệt “quản lý” và “lãnh đạo”:

Ở phương Tây có tác giả cho rằng “*Người lãnh đạo là người ảnh hưởng tới sự tích cực, nhiệt tình của người dưới quyền, còn người quản lý là người chủ yếu thực hiện trách nhiệm vị trí của anh ta*”; tại Việt Nam, trong điều kiện cụ thể, có thể thấy: “*Người lãnh đạo là người vừa định hướng, đặt mục tiêu, vừa là người thực hiện, không có việc nào là riêng của người lãnh đạo, việc nào là riêng của người quản lý, có nghĩa là: Họ vừa là người lãnh đạo, vừa là người quản lý*”.

Thông thường người ta phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý dựa trên một số cơ sở sau:

- Nếu xét về mặt đối tượng thì đối tượng của quản lý có thể là đồ vật, con vật và con người. Song đối tượng của lãnh đạo thì chỉ là con người;

- Nếu xét về mặt chức năng thì quản lý là sự gìn giữ và phát triển thông qua quá trình: *lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối (định hướng) và kiểm soát*; còn lãnh đạo là sự điều khiển hoạt động chung và điều chỉnh các mối quan hệ trong nhóm, liên quan đến *sự thay đổi, truyền cảm hứng, tạo động cơ và gây ảnh hưởng*;

- Xét về mặt phương pháp thì người quản lý chủ yếu dùng phương pháp hành chính để điều hành, tuy nhiên họ vẫn dùng cả phương pháp thuyết phục và giáo dục; còn người lãnh đạo chủ yếu bằng phương pháp thuyết phục và giáo dục.

Quản lý:

- Giữ cho hệ thống tổ chức hoạt động trơn tru;
- Dự báo và ra lệnh;
- Đạt kết quả công việc theo mục tiêu;
- Các mục tiêu: Lập kế hoạch và dự trù ngân sách, kiểm soát và giải quyết vấn đề;
- Con người: Tổ chức và bố trí nhân sự;
- Văn hoá: Sống cùng (củng cố, phát triển nó).

Lãnh đạo:

- Phát triển tổ chức và xác định tương lai cho tổ chức;
- Tạo ra sự thay đổi để phát triển tổ chức theo mục tiêu;
- Các mục tiêu: Thiết lập phương hướng, tạo động cơ và gây cảm hứng;
- Con người: Liên kết con người;
- Văn hoá: Tạo ra văn hoá.

Bảng 1: So sánh giữa người quản lý và người lãnh đạo

TT	Người quản lý	Người lãnh đạo
1	Làm việc theo đúng cách	Làm đúng công việc
2	Xác định được các mục tiêu	Có tầm nhìn, xác định được viễn cảnh
3	Chỉ đạo và kiểm soát cấp dưới	Gây cảm hứng và tạo cam kết
4	Thực hiện quyền lực (từ trên xuống dưới)	Thực hiện ảnh hưởng (chiều dọc và chiều ngang)
5	Có tính phân tích	Có tính đổi mới
6	Tập trung vào việc duy trì, phát triển	Tập trung vào sự thay đổi
7	Hướng vào nhiệm vụ	Hướng vào con người

2. Tầm quan trọng của công tác quản lý, lãnh đạo

Người lãnh đạo là người đứng đầu, là người hướng dẫn, chỉ huy một cơ quan, tổ chức, đơn vị. Người lãnh đạo là người có khả năng dẫn dắt, chỉ huy và hướng dẫn những người khác trong phạm vi và trách nhiệm của mình. Để làm được việc này, ngoài khả năng và kiến thức tốt, người lãnh đạo còn cần hội đủ những đức tính cần thiết và nghệ thuật lãnh đạo một cách khôn khéo để đem lại thành công và kết quả tốt đẹp cho cơ quan, tổ chức, đơn vị, tập thể mà mình chịu trách nhiệm lãnh đạo⁹.

3. Các phương pháp quản lý, lãnh đạo chủ yếu

⁹ Bộ Nội vụ, Trường Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, Hà Nội, 2011, tr. 39-40.

3.1. Phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền:

Phương pháp giáo dục là cách tác động vào nhận thức và tình cảm của con người trong hệ thống nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Phương pháp giáo dục có ý nghĩa lớn trong quản lý vì đối tượng quản lý là con người. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế, mà còn có tác động tinh thần, tâm lý - xã hội,...

Phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các qui luật tâm lý, lý thuyết phục làm cho con người nhận thức và tự giác làm việc.

Phương pháp giáo dục được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, nhẹ nhàng, sâu sát. Đây là một trong những bí quyết thành công của nhiều nhà lãnh đạo.

3.2. Phương pháp hành chính:

Phương pháp hành chính là tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý. Bất kỳ một hệ thống quản lý nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống. Phương pháp hành chính trong quản lý chính là cách thức tác động trực tiếp của người lãnh đạo đối với cấp dưới và nhân viên bằng các quyết định mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người phải chấp hành một cách nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Phương pháp hành chính đóng vai trò quan trọng và quyết định trong quản lý, nó xác lập trật tự, kỷ cương làm việc trong hệ thống; khâu nối các phương pháp quản lý khác lại thành một hệ thống; nhanh chóng giải quyết các vấn đề đặt ra trong quản lý.

Phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản lý theo hai hướng: Tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản lý.

Theo hướng tác động về mặt tổ chức, người quản lý ban hành các văn bản qui định về quy mô, cơ cấu, điều lệ hoạt động, tiêu chuẩn nhằm thiết lập tổ chức và xác định những mối quan hệ hoạt động trong nội bộ. Theo hướng tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản lý, người quản lý đưa ra các chỉ thị, mệnh lệnh hành chính bắt buộc cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ, nhằm bảo đảm các bộ phận của hệ thống hoạt động ăn khớp, nhịp nhàng và đúng hướng, uốn nắn và khắc phục những rủi ro, lệch lạc có thể xảy ra. Đó là hai mặt tác động của phương pháp hành chính, chúng cùng được sử dụng và bổ sung cho nhau. Sự phối hợp đúng đắn các hình thức tổ chức và điều khiển trong quản lý là nhân tố quan trọng của việc sử dụng hợp lý phương pháp hành chính.

Phương pháp hành chính đòi hỏi các chủ thể quản lý phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ các khả năng có nhiều cách giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao. Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy các phương pháp

hành chính hết sức cần thiết trong trường hợp hệ thống quản lý rơi vào các tình huống khó khăn phức tạp.

3.3. Phương pháp kinh tế:

Phương pháp kinh tế là các phương pháp tác động gián tiếp vào đối tượng bị quản lý, thông qua các lợi ích kinh tế và đòn bẩy kinh tế, để cho đối tượng bị quản lý tự ý lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ mà không cần phải thường xuyên tác động về mặt hành chính.

Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực lao động. Lợi ích vừa là mục tiêu, vừa là động lực của quản lý. Động lực đó càng lớn, nhận thức đầy đủ thì mục tiêu đạt được sẽ càng cao. Mặt mạnh của phương pháp kinh tế là nó tác động vào lợi ích của người lao động thông qua việc kết hợp lợi ích của họ với lợi ích chung.

Vì vậy, phương pháp kinh tế giữ vai trò trung tâm trong các phương pháp quản lý và nó là phương pháp năng động, nhạy bén nhất, là phương pháp quản lý tốt nhất để thực hành tiết kiệm và nâng cao hiệu quả kinh tế.

II. VAI TRÒ LÃNH ĐẠO VÀ THAM MƯU CỦA CẤP PHÒNG

1. Vị trí, chức năng của cấp phòng

1.1. Vị trí: Phòng là tổ chức chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ của một cơ quan, đơn vị. Phòng được cơ cấu trong tổ chức cấp bộ, tổng cục, cục, sở, ngành cấp huyện và trong cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp nhà nước ở Trung ương.

1.2. Chức năng: Phòng có chức năng tham mưu, giúp thủ trưởng cơ quan, đơn vị quản lý các lĩnh vực công tác chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ mà phòng được phân công.

2. Nhiệm vụ, quyền hạn của lãnh đạo cấp phòng

Do vị trí, cấp độ phòng khác nhau nên nhiệm vụ cụ thể của phòng ở mỗi cấp khác nhau. Nhiệm vụ, quyền hạn của lãnh đạo phòng chủ yếu tập trung vào hai mảng: (1) Chỉ đạo thực hiện chủ trương, chính sách, quyết định quản lý của cấp trên; (2) Tham mưu công tác cho lãnh đạo.

Các nhiệm vụ chủ yếu bao gồm:

a) Xây dựng, trình thủ trưởng cơ quan để trình cấp có thẩm quyền các đề án, dự án luật; Nghị quyết Quốc hội, Ủy ban Thường vụ Quốc hội; Chính phủ; Nghị định của Chính phủ; Quyết định của Thủ tướng Chính phủ; Thông tư của Bộ trưởng; Quyết định, Chỉ thị của Chủ tịch UBND thuộc phạm vi quản lý nhà nước của Bộ, ngành và địa phương.

b) Xây dựng, trình thủ trưởng cơ quan, đơn vị ban hành văn bản hướng dẫn thực hiện công tác chuyên môn theo quy định của pháp luật.

c) Xây dựng, trình thủ trưởng cơ quan, đơn vị ban hành các quyết định, quy hoạch, kế hoạch dài hạn, hàng năm thuộc lĩnh vực quản lý của phòng.

d) Tổ chức thực hiện công tác chuyên môn của phòng; đôn đốc hướng dẫn, kiểm tra tình hình thực hiện lĩnh vực công tác do phòng quản lý.

đ) Trực tiếp quản lý con người, cơ sở vật chất, tài chính (nếu có) của phòng.

e) Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của thủ trưởng cơ quan, đơn vị.

III. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

1. Khái niệm phong cách lãnh đạo

Các phong cách lãnh đạo dựa trên yếu tố chủ quan và khách quan, nhưng yếu tố chủ quan có ảnh hưởng lớn đến phong cách của người lãnh đạo, quản lý. Một trong những yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo là tính cách, tính khí. Do vậy, phong cách lãnh đạo được thể hiện ở người lãnh đạo một cách tương đối bền vững.

Để lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp cần căn cứ vào tình huống và đối tượng quản lý. Lãnh đạo được coi là hiệu quả khi sử dụng các phương pháp thích hợp để ra quyết định giải quyết vấn đề.

Phong cách lãnh đạo là hệ thống các phương pháp, biện pháp làm việc tương đối ổn định được người lãnh đạo sử dụng để tác động đến những người dưới quyền nhằm đưa ra các quyết định quản lý phù hợp mục tiêu.

2. Một số phong cách lãnh đạo thường dùng

Bài trắc nghiệm: Tìm hiểu phong cách lãnh đạo

Bản câu hỏi này gồm 30 ý kiến về phong cách lãnh đạo. Hãy sử dụng thang điểm sau để cho điểm các ý kiến này thể hiện mức độ cảm nhận của anh/chị về mỗi ý kiến:

Luôn đúng - 5

Thường xuyên đúng - 4

Thỉnh thoảng đúng - 3

Đôi khi đúng - 2

Hầu như không bao giờ đúng - 1

Hãy trung thực khi lựa chọn cho điểm vì ở đây không có câu trả lời đúng hay sai - bản hỏi này chỉ dành cho anh/chị tự đánh giá.

1. Tôi luôn giữ quyền ra quyết định cuối cùng trong phòng hoặc nhóm của tôi.

2. Tôi luôn cố gắng kéo một hoặc nhiều nhân viên vào việc xác định phải làm gì và làm như thế nào. Tuy nhiên tôi giữ quyền quyết định cuối cùng.

3. Tôi và các nhân viên của tôi luôn biểu quyết khi cần phải ra một quyết định quan trọng.

4. Tôi không cần nhắc đến các đề xuất của nhân viên vì tôi không có thời gian làm việc đó.

5. Tôi đề nghị các nhân viên đưa ra các ý tưởng và đưa các ý tưởng đó vào các kế hoạch và dự án sắp tới.

6. Trong phòng tôi để một quyết định quan trọng được thông qua cần phải có sự tán thành của từng cá nhân hoặc của đa số.

7. Tôi bảo các nhân viên của tôi phải làm việc gì và làm như thế nào.

8. Khi công việc lệch với kế hoạch và tôi cần phải đưa ra chiến lược để giữ cho dự án hoặc công việc chạy đúng kế hoạch, tôi tổ chức họp với nhân viên để lấy lời khuyên.

9. Để truyền đạt thông tin, tôi gửi thông tin đi qua email, memo hoặc thư thoại; rất hiếm khi tôi đề nghị họp. Khi đó, tôi kỳ vọng các nhân viên hành động theo những thông tin này.

10. Khi ai đó mắc lỗi, tôi nói với người đó đừng bao giờ mắc lại lỗi đó và ghi sổ.

11. Tôi muốn tạo ra một môi trường mà ở đó các nhân viên làm chủ dự án/ công việc. Tôi cho phép họ tham gia vào quá trình ra quyết định.

12. Tôi cho phép các nhân viên xác định công việc gì cần phải làm và làm như thế nào.

13. Những nhân viên mới không được phép ra quyết định trừ khi tôi đồng ý việc này.

14. Tôi hỏi nhân viên về viễn cảnh họ thấy về công việc hiện tại và sau đó sử dụng các viễn cảnh này khi phù hợp.

15. Các công nhân của tôi biết rõ về công việc hơn tôi, vì vậy tôi cho phép họ thực hiện các quyết định liên quan đến công việc của họ.

16. Khi có việc gì đó sai lệch, tôi nói với các nhân viên của tôi rằng quy trình không chuẩn và tôi thiết lập quy trình mới.

17. Tôi cho phép các nhân viên đặt ưu tiên công việc dưới sự chỉ dẫn của tôi.

18. Tôi giao việc để thực hiện một quy trình hay quá trình mới.

19. Tôi giám sát các nhân viên chặt chẽ để đảm bảo rằng họ thực hiện công việc đúng cách.

20. Khi có sự khác nhau trong kỳ vọng về vai trò, tôi làm việc với các nhân viên để giải quyết sự khác nhau đó.

21. Mỗi cá nhân chịu trách nhiệm xác định công việc của mình.

22. Tôi thích quyền lực của vị trí lãnh đạo đối với nhân viên.

23. Tôi thích sử dụng quyền lực lãnh đạo của mình để giúp các nhân viên phát triển.

24. Tôi thích chia sẻ quyền lực lãnh đạo với các nhân viên của tôi.
25. Nhân viên phải được chỉ đạo hoặc đe dọa bằng các hình phạt để buộc họ đạt được các mục tiêu của tổ chức
26. Nhân viên sẽ thực hiện tự định hướng nếu họ cam kết với các mục tiêu.
27. Nhân viên có quyền xác định các mục tiêu tổ chức riêng của họ.
28. Các nhân viên thường tìm kiếm sự an toàn.
29. Các nhân viên biết cách sử dụng tính sáng tạo và khéo léo để giải quyết các vấn đề của tổ chức.
30. Các nhân viên của tôi có thể tự lãnh đạo bản thân cũng tốt như tôi vậy.

Trong các dòng phải điền dưới đây, hãy ghi lại điểm bạn đã cho ở mỗi mục trong bản hỏi. Ví dụ, nếu bạn cho mục một 3 điểm (Thỉnh thoảng) thì bạn điền số 3 vào cạnh mục 1 ở dưới đây. Khi bạn đã ghi hết điểm cho tất cả các mục, cộng tổng số điểm theo 3 cột.

Điểm các mục (Quyền uy)	Điểm các mục (Dân chủ)	Điểm các mục (Ủy quyền)
1 _____	2 _____	3 _____
4 _____	5 _____	6 _____
7 _____	8 _____	9 _____
10 _____	11 _____	12 _____
13 _____	14 _____	15 _____
16 _____	17 _____	18 _____
19 _____	20 _____	21 _____
22 _____	23 _____	24 _____
25 _____	26 _____	27 _____
28 _____	29 _____	30 _____
TỔNG _____	TỔNG _____	TỔNG _____

2.1. Phong cách quyền uy:

Là phong cách trong đó người lãnh đạo trực tiếp ra các quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của người dưới quyền.

Đặc điểm:

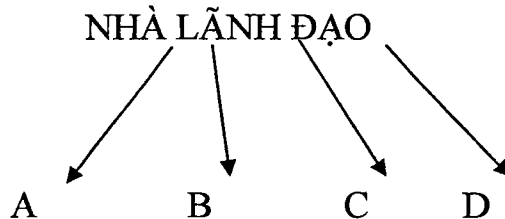
- Người lãnh đạo nắm bắt tất cả các quan hệ và thông tin, tập trung quyền lực trong tay.

- Cấp dưới chỉ được cấp trên cung cấp thông tin tối thiểu để thực hiện nhiệm vụ.

- Các chỉ thị, mệnh lệnh được đề ra trên cơ sở kiến thức, kinh nghiệm của người lãnh đạo.

- Thông tin một chiều từ trên xuống là chủ yếu, rất ít thông tin từ dưới lên, các thành viên cũng ít có quan hệ với nhau.

Sơ đồ 3: Thể hiện phong cách quyền uy



Ưu điểm: Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng, kịp thời.

Nhược điểm: Chủ quan, không phát huy được sáng tạo, kinh nghiệm của cấp dưới.

2.2. Phong cách dân chủ:

Là phong cách lãnh đạo trong đó người lãnh đạo ra các quyết định trên cơ sở bàn bạc, trao đổi và tham khảo ý kiến của cấp dưới.

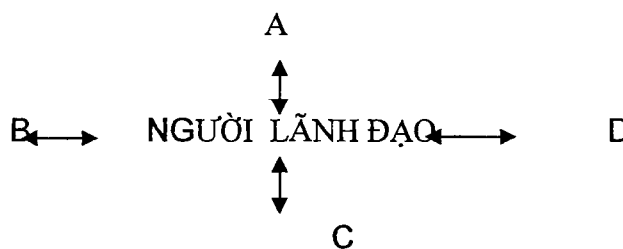
Đặc điểm:

- Thu hút người lao động tham gia vào công tác quản lý.

- Người lãnh đạo chỉ giải quyết các vấn đề lớn quan trọng, còn lại giao cho cấp dưới.

- Thông tin 2 chiều: Từ trên xuống và từ dưới lên. Các thành viên có quan hệ chặt chẽ với nhau.

Sơ đồ 4: Thể hiện phong cách dân chủ



Ưu điểm: Cho phép khai thác những sáng kiến, kinh nghiệm của những người dưới quyền, từ đó tạo ra sự thỏa mãn cho họ vì được thực hiện công việc do chính mình đề ra.

Nhược điểm: Tốn kém thời gian, tiền bạc.

2.3. Phong cách ủy quyền:

Là phong cách trong đó người lãnh đạo cung cấp thông tin và thu nhận kết quả cho phép người dưới quyền ra các quyết định riêng của mình. Người lãnh đạo theo phong cách này ít tham gia vào việc ra các quyết định của tổ chức.

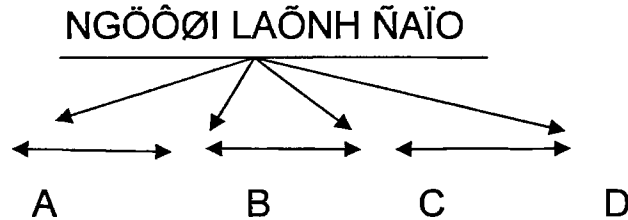
Đặc điểm:

- Người lãnh đạo rất ít tham gia vào hoạt động của tập thể, thường chỉ nêu ý tưởng rồi giao hết quyền hạn và trách nhiệm cho cấp dưới, khi có sự cố thì mới can thiệp.

- Cấp dưới được tự do ra quyết định, được hành động theo một cách mà họ cho là tốt nhất.

- Thông tin theo chiều ngang tức là chủ yếu giữa các thành viên với nhau, từ lãnh đạo xuống rất ít

Sơ đồ 5: Thể hiện phong cách ủy quyền



Ưu điểm: Phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người dưới quyền.

Nhược điểm: Dễ dẫn đến tình trạng hỗn loạn, vô chính phủ trong tổ chức.

3. Phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý:

3.1. Một số nội dung liên quan:

a) Đặc điểm lao động của người lãnh đạo:

- Lao động nặng nhọc, căng thẳng;
- Đa dạng và không liên tục;
- Có mối quan hệ rộng;
- Kết quả công việc thể hiện bằng các quyết định.

b) Kỹ năng chuyên môn, quan hệ và tư duy của người lãnh đạo (xem chuyên đề 1).

c) Bối cảnh lãnh đạo, quản lý:

- Xem xét tình hình: Quan hệ theo chiều dọc (với cấp dưới, cấp trên) và chiều ngang (với công việc trong và ngoài cơ quan);

- Xem xét nhiệm vụ: Mức độ rõ ràng;

- Xem xét quyền hạn: Mình có bao nhiêu quyền, dùng quyền cho hợp lý và hợp pháp;

- Xem xét cấp dưới: Nhu cầu của họ là gì?

- Xem xét năng lực của cấp dưới (các bộ phận của tổ chức): Khả năng hoàn thành công việc đến đâu.

Người lãnh đạo, quản lý cần: (1) Khuyến khích, động viên cấp dưới: Hiểu rõ nhu cầu của mỗi công chức và ủng hộ họ thực hiện nhu cầu chính đáng; (2) Tạo việc làm tốt cho cơ quan: Tổ chức bộ máy hợp lý, giải quyết xung đột; (3)

Luôn hướng đến sự thay đổi để phát triển: Tâm nhìn, nhận thức, dự đoán; và (4) Ra các quyết định đúng thẩm quyền.

d) Ủy quyền: Ủy quyền là trao tạm thời hoặc lâu dài cho cấp dưới quyền lực cần thiết để họ hành động và quyết định, nhằm thực hiện một nhiệm vụ và để cho họ chịu trách nhiệm về kết quả nhiệm vụ đó.

- Sự cần thiết của ủy quyền:

+ Làm cho người quản lý tập trung vào những nhiệm vụ quan trọng, không vướng vào các chi tiết;

+ Tạo điều kiện cho việc thực hiện nhiệm vụ nhanh hơn, ít ách tắc hơn;

+ Đó là cách chứng tỏ niềm tin của nhà quản lý đối với cấp dưới;

+ Đó là dịp để đánh giá năng lực và khả năng phát triển của nhân viên;

+ Ủy quyền tạo điều kiện cho nhân viên thử sức, làm những công việc mới, vượt qua khó khăn để khẳng định bản thân - đào tạo người dưới quyền.

- Lý do ngại ủy quyền:

+ Sợ không còn việc gì làm, thậm chí sợ bị truất khỏi vị trí của mình do người được ủy quyền có năng lực hơn;

+ Cầu toàn, nghĩ rằng cấp dưới không đủ năng lực;

+ Sợ bị buộc tội lười biếng và sao nhãng công việc.

- Phương pháp ủy quyền:

+ Ủy quyền có thể mang tính thường xuyên, tạm thời cho cá nhân hoặc tập thể;

+ Ủy quyền cần thiết bằng văn bản;

+ Xác định rõ mục tiêu và các định hướng thực hiện;

+ Xác định các phương tiện vật chất, tài chính, kỹ thuật và nhân lực;

+ Ấn định thời hạn ủy quyền;

+ Kiểm tra việc thực hiện;

+ Thông báo cho những người có liên quan về việc ủy quyền.

đ) Nguyên tắc sống của người lãnh đạo:

- Nhạy cảm thông cảm với người khác đòi hỏi tính nhân văn cao;

- Thành thật, gần gũi, trung thực, không có thái độ hai mặt; chú ý, quan tâm đến vấn đề của người khác;

- Hãy ca tụng người khác, mình sẽ được ca ngợi;

- Không nói dai, nói dài;

- Không thọc vào đầu kẻ khác;

- Biết ngưng bước trước khi người khác bắt mình ngưng;

- Thắng cuộc bằng cách đề cấp dưới cùng thắng, hoặc thỉnh thoảng để người khác thắng lợi, thắng mình.

e) Tạo mối quan hệ:

- Khi làm việc với cấp trên cần lưu ý không can thiệp một cách bừa bãi và không làm mất thời gian của cấp trên;

- Với cấp dưới, cần: (1) Quan tâm đúng mức về lợi ích (vật chất, tinh thần); (2) Nhìn vào ưu điểm, sở trường của cấp dưới, tránh nêu khuyết điểm trước đông người; (3) Động viên người có cố gắng, thực hiện các công việc vất vả; khen ngợi công khai và góp ý cá nhân; (4) Lắng nghe cấp dưới trình bày về tâm tư, nguyện vọng của họ. Chú ý đến vấn đề của người khác, cố gắng hiểu quan điểm của họ; (5) Tôn trọng tính tự chủ của cấp dưới, không ép buộc hoặc cưỡng chế theo khuôn mẫu của mình; (6) Không phân biệt đối xử; (7) Thể hiện lòng tin vào cấp dưới; (8) Để cấp dưới có liên quan tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu; và (9) Cùng tham gia hoạt động sau giờ làm việc (thể thao, văn hóa);

- Người lãnh đạo, quản lý cần tránh: (1) Thích chơi trội; (2) Thiếu tinh thần cố gắng, kiên trì đến cùng, không thực hiện được mục tiêu của tập thể; (3) Quá thuân tuý, giữ cuộc sống cô độc, nhạt nhẽo; (4) Thiếu tinh lực và khí phách; (5) Ôm đồm, bao biện; (6) Cực đoan; (7) Quá xuê xoa, dễ dãi; (8) Cổ chấp, không thừa nhận thiếu sót; và (9) Không nên coi cơ quan là “của riêng mình”.

3.2. Các phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý:

a) Một số quan niệm về phẩm chất lãnh đạo:

- Theo quan niệm của N.H. Jaisimha, Ấn Độ (9/2004 - Trung tâm Viện công nghệ châu Á) thì người lãnh đạo, quản lý cần:

+ Có nghị lực, động cơ đúng;

+ Trung thực, liêm chính;

+ Có năng lực lãnh đạo, có tầm nhìn, định hướng tốt, tự tin;

+ Gây cảm hứng cho người dưới quyền, có khả năng ảnh hưởng; đáng tin cậy;

+ Trí thông minh, kiến thức rộng;

+ Năng động.

- GS. Mai Hữu Khuê (2004) nhấn mạnh tới:

+ Khả năng tác động về mặt tình cảm ý chí;

+ Tính tình cởi mở;

+ Tính chọn lọc tâm lý;

+ Đặc tính tự học hỏi: Tự quan sát, tự phân tích, tự kiểm tra, tự phê bình, tự chịu trách nhiệm.

- Cố Thủ tướng Chính phủ Võ Văn Kiệt (Báo Lao động, ngày 15/3/2003) cho rằng, người lãnh đạo cần có tầm nhìn, tận tâm, tận lực với dân, cân nhắc kỹ trước khi ra quyết định, dám chịu trách nhiệm, có kỷ cương, có uy, có ân đức, biết nhận ra lỗi lầm và sửa chữa nó.

b) Phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý:

- Nhóm phẩm chất đạo đức, tâm lý: Có tâm, có nhân; Có chí tiến thủ; Tự tin; Dám dùng quyền lực, chịu trách nhiệm cá nhân, dám dùng người giỏi hơn mình trên một lĩnh vực nào đó và biết bảo vệ họ; Biết khen, chê, thưởng, phạt đúng lúc, đúng mức; Có uy tín;

- Nhóm phẩm chất quan hệ: Thiện chí, vị tha, cảm thông; Có khả năng tạo ra tính đồng đội, hợp tác gắn bó trong cơ quan; Nghiêm khắc đúng đắn, các hành vi đều có căn cứ; Niềm nở, lịch sự, có khả năng hội nhập và quan hệ với nước ngoài; Theo dõi, quan tâm đến người dưới quyền; Tập hợp được những chuyên viên giỏi và tích cực;

- Nhóm phẩm chất về nhiệm vụ và kết quả: Định hướng công việc và vạch kế hoạch triển khai có khoa học; Là người nhiệt tình nhất; Dũng cảm thừa nhận sai lầm và sửa chữa sai lầm; Tính hiệu quả.

c) Sự cấu thành năng lực lãnh đạo, quản lý:

- Năng lực chính trị: thế giới quan, nhân sinh quan, lập trường, quan điểm đúng đắn. Kiên quyết chống tiêu cực;

- Năng lực tư duy: tầm nhìn toàn cục, sự hiểu biết về các vấn đề kinh tế, chính trị, quân sự của thời đại, văn hóa - xã hội;

- Năng lực ra quyết định: Ra quyết định hợp pháp, hợp lý; có tính khả thi; có hiệu quả;

- Năng lực học tập, đổi mới và sáng tạo;

- Năng lực ủy quyền.

IV. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG (ƯU, NHƯỢC ĐIỂM) TRONG QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO HIỆN NAY TẠI ĐƠN VỊ

1. Kỹ thuật phân tích

Phương pháp phân tích SWOT (còn gọi là ma trận SWOT) là phương pháp phân tích các điểm *Mạnh* (Strengths), điểm *Yếu* (Weaknesses), *Cơ hội* (Opportunities) và *Rủi ro* (Threats).

Điểm *Mạnh* và điểm *Yếu*, hay sở trường và sở đoản là những yếu tố nội bộ tạo nên (hoặc làm giảm) giá trị. Các yếu tố này có thể là tài sản, kỹ năng hoặc những nguồn lực nào đó của cơ quan/đơn vị. *Cơ hội* và *Rủi ro* là các yếu tố bên ngoài tạo nên (hoặc làm giảm) giá trị của cơ quan/đơn vị, nằm ngoài tầm kiểm soát của cơ quan/đơn vị. *Cơ hội* và *Rủi ro* nảy sinh từ môi trường kinh doanh cạnh tranh, yếu tố địa lý, kinh tế, chính trị, công nghệ, xã hội, luật pháp hay văn hóa.

SWOT là một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một công ty hay của một đề án kinh doanh. SWOT phù hợp với làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng trong việc lập kế hoạch công tác, xây dựng chiến lược, phát triển sản phẩm và dịch vụ...

Phân tích SWOT nhằm vào việc đánh giá các dữ liệu được tổ chức kiểu SWOT theo một thứ tự logic, để hiểu được, trình bày được, thảo luận được, và ra quyết định được. Bốn chiều đánh giá của SWOT là mở rộng của hai chiều “điểm mạnh” và “điểm yếu.” Phân tích SWOT có thể sử dụng được cho mọi kiểu ra quyết định, và khuôn mẫu SWOT cho phép tư duy một cách tích cực, vượt ra khỏi khuôn khổ thói quen hay bản năng.

2. Bài tập vận dụng

Vận dụng kỹ thuật SWOT, phân tích thực trạng (ưu, nhược điểm) trong quản lý và lãnh đạo hiện nay tại đơn vị.

<p>CÁC ƯU ĐIỂM/ĐIỂM MẠNH</p> <p>STRENGTHS</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Phát huy</i></div>	<p>CÁC NHƯỢC ĐIỂM/ĐIỂM YẾU</p> <p>WEAKNESSES</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Khắc phục</i></div>
<p>CÁC CƠ HỘI (thuận lợi)</p> <p>OPPORTUNITIES</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Tận dụng</i></div>	<p>CÁC THÁCH THỨC/NGUY CƠ</p> <p>THREATS</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><i>Vượt qua, né tránh</i></div>

V. PHÁT TRIỂN MỘT SỐ KỸ NĂNG QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO CƠ BẢN

1. Khái niệm kỹ năng quản lý và lãnh đạo

Kỹ năng là khả năng của chủ thể thực hiện thuần thục một hay một chuỗi hành động trên cơ sở hiểu biết (kiến thức hoặc kinh nghiệm) nhằm tạo ra kết quả mong đợi.

Kỹ năng quản lý là khả năng thực hiện thuần thục các chức năng quản lý để đạt được các mục đích của tổ chức.

Kỹ năng lãnh đạo được xem là khả năng tạo động cơ và truyền cảm hứng cho một nhóm người hướng tới việc đạt được mục tiêu chung¹⁰.

2. Một số kỹ năng quản lý và lãnh đạo

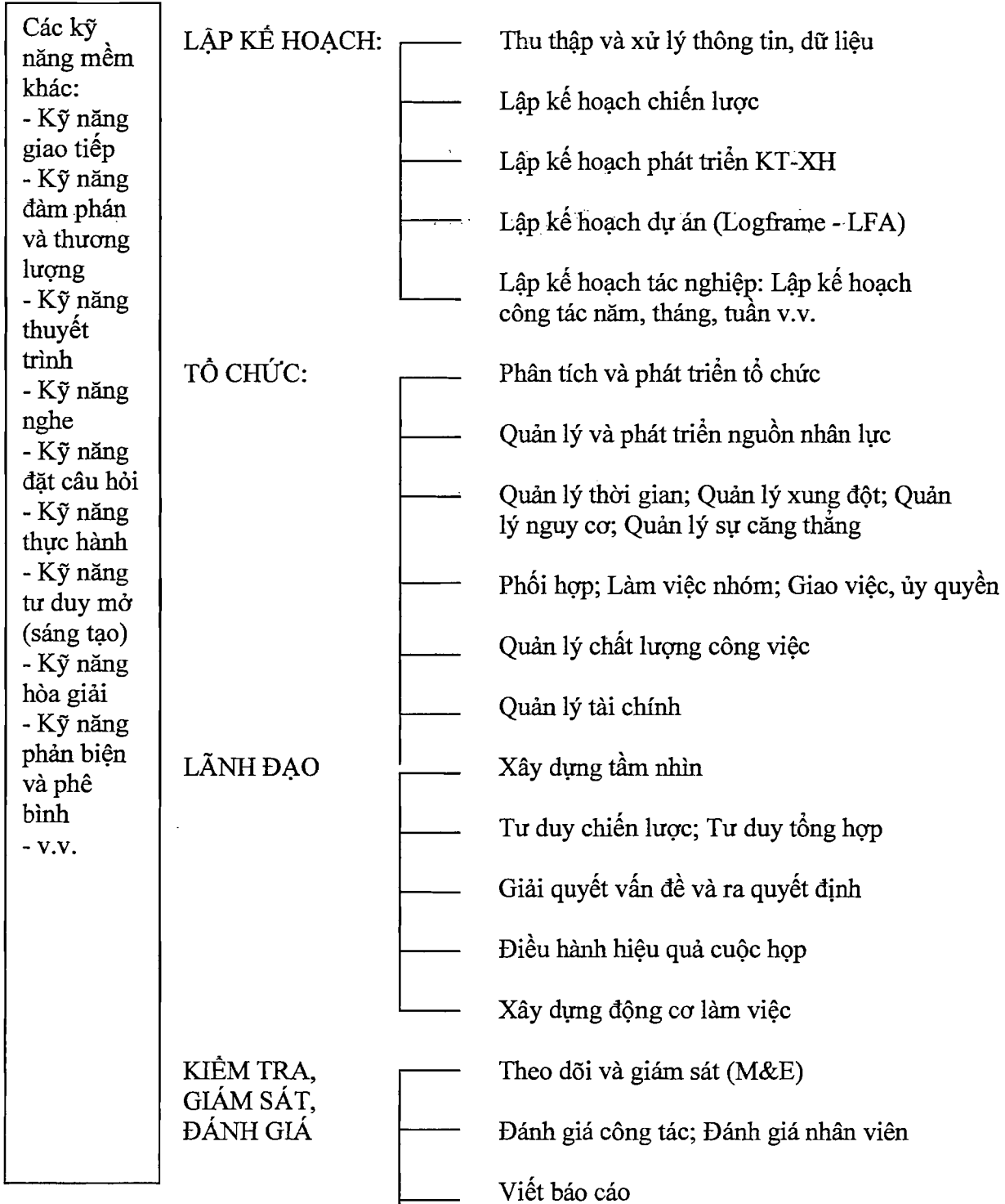
Có những cách thức tiếp cận khác nhau tới kỹ năng quản lý và lãnh đạo. Trong khi có một số người tiếp cận từ phương diện quyền lực và lợi ích, thì một số người khác lại xem xét từ khía cạnh hành vi và khả năng ảnh hưởng trong quản lý và lãnh đạo. Một số kỹ năng quản lý và lãnh đạo sẽ tiếp tục được trình

¹⁰ Xem <http://management.about.com/od/leadership/Leadership.htm>

bày trong các chuyên đề tiếp theo nên dưới đây chỉ đi sâu vào các kỹ năng cần thiết nhất của lãnh đạo cấp phòng.

Sơ đồ dưới đây trình bày một số kỹ năng quản lý và lãnh đạo xét từ các chức năng quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra). Mặc dù còn có thể chưa hoàn chỉnh, song phân biệt được những kỹ năng người quản lý và lãnh đạo cần có để thực hiện chức năng của mình. Hơn nữa, sơ đồ cũng cho thấy sự khác nhau, song có tương hỗ giữa các kỹ năng quản lý và lãnh đạo với các kỹ năng mềm hiện đang được phổ biến khá rộng rãi trong xã hội.

Sơ đồ 6: Kỹ năng quản lý và lãnh đạo quản lý: Các chức năng



2.1. Kỹ năng lãnh đạo nhóm:

a) Nhóm làm việc:

Cấu trúc nhóm được đề cập từ những thập kỷ đầu của thế kỷ XX. Xây dựng nhóm xuất hiện như một nỗ lực dung hòa mục tiêu kép: Cụ thể hóa mục tiêu của tổ chức và đáp ứng nhu cầu của cá nhân. Trong những năm gần đây, nhiều tổ chức đã thừa nhận sự cần thiết cũng như tính hiệu quả của hoạt động nhóm. Ở các nước phương Tây, trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực, người ta dành phần lớn thời gian làm việc theo nhóm. Làm việc theo nhóm trở nên hấp dẫn trong quản lý nói chung và trong quản lý hành chính nói riêng.

Làm việc theo nhóm, người ta sẽ có cơ hội phát triển vì cho phép chia sẻ với nhau kinh nghiệm. Kinh nghiệm và khoa học được làm giàu thêm, phong phú thêm khi người ta cùng chia sẻ. Các nhóm tạo ra một diễn đàn thuận lợi để tất cả mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định, chia sẻ thông tin, phối hợp trong hoạt động, thiết lập lòng tin và củng cố các mối quan hệ cá nhân. Chính sức mạnh tổng hợp này khiến cho làm việc nhóm trở nên hấp dẫn trong tổ chức mặc dù việc hình thành và hoạt động nhóm có tốn nhiều thời gian.

Trong đời sống xã hội, hầu hết mọi người đều là thành viên của nhóm nào đó. Họ có thể tham gia các nhóm tại nơi làm việc, ở nơi cư trú... đó là các nhóm chính thức hoặc phi chính thức. Nhóm là sự liên kết của nhiều người nhằm thỏa mãn những nhu cầu nào đó. Sự liên kết này được hình thành từ sự tiếp xúc cá nhân mang tính liên tục nhằm đạt tới những mục tiêu nào đó. Có thể nhận thấy một số đặc điểm của nhóm:

- Các thành viên trong nhóm có mối quan hệ với nhau rất mật thiết, có sự hỗ trợ cho nhau giữa các thành viên.

- Các thành viên trong nhóm có tính cam kết rõ ràng và có sự liên kết cao giữa các thành viên trong việc đạt mục tiêu chung.

- Có sự ảnh hưởng phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm, không chỉ là sự phụ thuộc từ trách nhiệm mà còn từ tính đồng đội.

- Mỗi thành viên trong nhóm vừa chịu trách nhiệm với tư cách là một cá nhân, vừa chịu trách nhiệm với tư cách là toàn nhóm (tư cách tập thể). Khi đó người ta nói đến sức mạnh của nhóm. Trong một đội bóng đá, tuyến tiền đạo phải được cung cấp bóng một cách thuận lợi, thì mới ghi được bàn thắng. Kết quả của toàn đội và thành tích của cá nhân là biểu hiện sức mạnh và công lao của cả đội.

Như vậy, trong mỗi nhóm, các thành viên thường xuyên tác động lẫn nhau: Người này ảnh hưởng đến người kia, ảnh hưởng đến nhóm và đến lượt mình, họ chịu ảnh hưởng của những người khác. Tùy thuộc bản chất và cường độ tác động qua lại, các nhóm có thể có bầu không khí hợp tác hay đối đầu.

Vì vậy, có thể hiểu nhóm là một đơn vị xã hội gồm nhiều cá nhân cùng chia sẻ các giá trị, mục tiêu hoặc các nhu cầu chung và cùng tác động lẫn nhau, ảnh hưởng đến cảm xúc, tình cảm và hành vi của nhau. Nhóm là tập hợp một số

người, cùng làm việc/hoạt động, hướng tới việc đạt được một số mục tiêu nhất định.

b) Lợi ích của làm việc theo nhóm:

- Mở rộng kết quả: Làm việc theo nhóm, kết quả đạt được bao giờ cũng lớn hơn rất nhiều so với kết quả của từng cá nhân cộng lại. Bởi vì, điểm mạnh của người này sẽ bổ trợ cho điểm yếu của người kia.

- Thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới, tạo ra động lực lớn hơn và sự mong muốn của mỗi cá nhân được đóng góp vào thành công của nhóm.

- Tạo bầu không khí thân thiện: Trong tổ chức có các nhóm, mọi người sẽ biết cách tôn trọng và làm việc với các khía cạnh khác nhau của một con người. Vì thế, các thành viên trở nên linh hoạt hơn, cởi mở hơn.

- Thúc đẩy giải quyết vấn đề: Làm việc theo nhóm sẽ có nhiều sự lựa chọn hơn. Vì thế, việc ra các quyết định sẽ tốt hơn. "Ba ông thợ da bằng ông Gia Cát".

- Chia sẻ trách nhiệm: Các thành viên của nhóm luôn xem xét bản thân mình, luôn tự hỏi mình đóng góp được gì cho nhóm và cần thay đổi như thế nào để đóng góp được nhiều hơn cho nhóm. Mỗi thành viên có ý thức rõ hơn về điểm mạnh, điểm yếu của bản thân và đồng đội mình. Khi làm việc một mình, người ta chỉ quan tâm những gì mình làm. Nhưng khi làm việc theo nhóm, người ta thường nỗ lực hơn vì không muốn là người tạo ra cản trở cho nhóm.

- Quan hệ xã hội mở rộng và thích ứng nhanh hơn với sự thay đổi. Làm việc theo nhóm sẽ khuyến khích mọi người thừa nhận sự khác nhau giữa các cá nhân, thừa nhận những điểm của người khác không giống mình. Khi đó tổ chức trở thành tổ chức mang tính học hỏi; mỗi cá nhân trong nhóm luôn học hỏi để mình trở nên có ích cho người khác. Làm việc theo nhóm, mỗi cá nhân thừa nhận những khó khăn và hạn chế của bản thân mình và người khác. Vì thế, làm việc theo nhóm sẽ thích ứng nhanh hơn với sự thay đổi.

c) Những khó khăn, hạn chế khi làm việc theo nhóm:

- Có thể tạo nên sự triệt tiêu động lực nếu mỗi thành viên trong nhóm thường đấu tranh với nhau, không nhất trí với nhau và quá coi trọng cá nhân mình hơn là lợi ích của nhóm.

- Tăng sự phụ thuộc nếu nhiều thành viên thiếu năng lực thực hiện nhiệm vụ, bị lệ thuộc vào một người, sẽ làm mất đi tính sáng tạo, dẫn đến theo đuôi.

- Không thống nhất được mục tiêu vì người muốn thế này, người muốn thế khác, vì thế các thành viên không thống nhất được định hướng cần đạt đến.

- Thiếu sự tin tưởng: Người ta thường có tâm lý nghi ngờ người khác không sẵn lòng giúp mình, hoặc không tin tưởng họ có năng lực thực hiện.

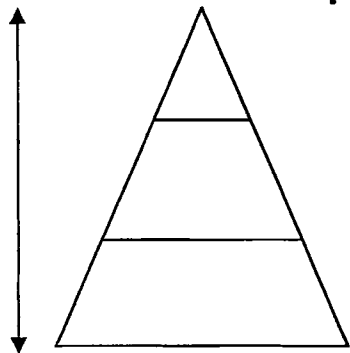
- Tốn thời gian và chậm trễ khi ra quyết định nếu bàn thảo quá nhiều mà không thống nhất được các ý kiến.

- Không có sự chia sẻ, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau trong nhóm. Đây là hiện tượng khi một người nào đó có thông tin, lại không muốn chia sẻ cho người khác cũng giống như trong đội bóng, một người nào đó chỉ muốn làm bàn chứ không muốn hỗ trợ, tạo điều kiện cho người khác làm bàn.

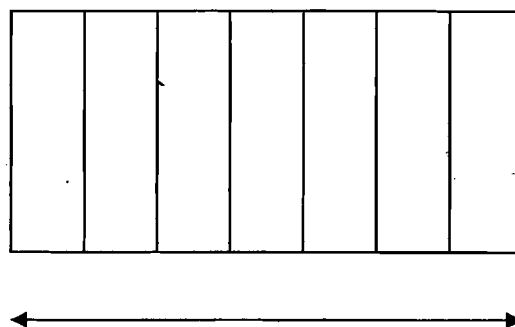
d) Phân biệt mối quan hệ giữa một đơn vị chính thức với nhóm:

Thông thường, mối quan hệ chỉ đạo và báo cáo theo các đơn vị chính thức thường là từ cấp trên xuống và từ dưới lên, còn trong nhóm, quan hệ này thường là hợp tác theo chiều ngang, giữa các thành viên với nhau. Sơ đồ dưới đây cho thấy sự khác biệt về cơ cấu cũng như quan hệ ảnh hưởng tới hoạt động nhóm:

Sơ đồ 7: Phân biệt



Đơn vị chính thức



Nhóm làm việc

đ) Các vai trò trong nhóm:

Mỗi nhóm có thể có từ vài người tới vài chục người. Điều quan trọng là mỗi người trong nhóm cần hiểu được thế mạnh của mình, nắm giữ một vai trò nhất định để đóng góp cho hoạt động mang lại kết quả chung. Bài trắc nghiệm dưới đây giúp tìm hiểu tính cách bản thân và vai trò phù hợp nhất với mỗi cá nhân trong hoạt động nhóm.

Bài tập: Trong 20 phút, hoàn thành bài trắc nghiệm sau đây, giúp chúng ta phát hiện ra vai trò của mỗi cá nhân trong nhóm.

TRẮC NGHIỆM VỀ VAI TRÒ TRONG NHÓM

Anh/chị hãy trung thực đánh dấu (x) vào các ô bên phải sao cho phù hợp với tính cách của mình. Trắc nghiệm này giúp anh/chị nhận biết mình thuộc mẫu người nào khi làm việc trong nhóm. Hãy thật thoải mái và tự tin vì không có mẫu người nào là hay hay là dở. Hãy tưởng tượng mình là thành viên trong một nhóm nhỏ khoảng 6 người.

	Thường xuyên	Đôi khi	Hiếm khi
1. Tôi khuyến khích mọi người trong nhóm theo cách riêng của tôi.			
2. Tôi là người không thể kiên nhẫn với những người hay nói quanh co			
3. Tôi thúc giục nhóm bàn kế hoạch và đảm bảo thời			

gian.			
4. Khi có những ý kiến khác nhau trong nhóm, tôi khuyến khích mọi người bàn bạc về sự khác nhau này để dẫn tới sự nhất trí.			
5. Mọi người trông mong tôi đóng góp các ý tưởng.			
6. Tôi sử dụng tính hài hước để làm giảm sự căng thẳng và duy trì các mối quan hệ.			
7. Tôi kiểm tra sự hiểu biết của mọi người về vấn đề xảy ra trước khi quyết định.			
8. Tôi chú ý lắng nghe những điều mà người khác nói.			
9. Tôi tránh không tham gia vào các xung đột.			
10. Tôi có thể phát hiện nhanh những sai lầm ở người khác, cho dù nó không được nói ra.			
11. Tôi trao đổi cởi mở về những vấn đề như tại sao, ở đâu trong mọi tình huống.			
12. Tôi luôn sẵn sàng quay về với đề xuất ban đầu trong mối quan tâm chung.			
13. Tôi có khuynh hướng đưa ra ý kiến.			
14. Tôi luôn khuyến khích mọi người khi tôi cảm thấy họ có gì đó để đóng góp.			
15. Khi mọi việc không tiến triển tốt, tôi thúc đẩy công việc để làm tốt hơn.			
16. Tôi phát triển ý tưởng của những người khác để chúng hoàn thiện hơn.			
17. Tôi có khuynh hướng hay thay đổi suy nghĩ của mình sau khi nghe quan điểm của người khác.			
18. Tôi có khuynh hướng tìm kiếm sự đồng ý và hỗ trợ của những người khác.			
19. Tôi không quan tâm việc người ta có đồng ý hay không, miễn là công việc trôi chảy.			
20. Tôi tích cực tìm hiểu các ý tưởng và ý kiến của những người khác.			
21. Tôi là một người thân thiện và dễ tạo các mối quan hệ tốt với người khác			
22. Tôi là người thận trọng không ra quyết định quá nhanh			
23. Tôi có khả năng dàn xếp khi có ai đó trong nhóm đang bực bội.			
24. Tôi thích phân tích tình hình và đánh giá lựa chọn.			

25. Tôi có thể làm việc tốt với nhiều loại người.			
26. Tôi nổi tiếng là người nói thẳng, nói thật.			
27. Tôi thích được cảm thấy mình là tác nhân tốt cho các mối quan hệ			
28. Tôi có khuynh hướng mạnh mẽ và năng động			
29. Tôi thích đoán trước các khó khăn có thể xảy ra và chuẩn bị để ứng phó			
30. Tôi ép mọi người hành động để đảm bảo rằng họ không lãng phí thời gian.			
31. Tôi luôn có thể làm cho mọi người đồng ý với cách hành động của tôi			
32. Khi mọi người theo đuổi những suy nghĩ khác nhau, tôi hối thúc họ dẹp bỏ những suy nghĩ không cần thiết và chú tâm làm việc			
33. Tôi thích cân nhắc lựa chọn trước khi ra quyết định.			
34. Tôi có khuynh hướng bày tỏ cảm giác của mình một cách cởi mở.			
35. Thỉnh thoảng mọi người nghĩ rằng tôi quá để ý tới những điều vặt vãnh.			
36. Trong thảo luận tôi thích đi thẳng đến vấn đề.			
37. Khi tôi quan tâm đến các vấn đề tôi không ngần ngại đưa ra quyết định.			
38. Tôi luôn bực mình với những người làm việc không nghiêm túc.			
39. Tôi có khả năng gây ảnh hưởng tới những người khác mà không thúc ép họ.			
40. Tôi thích suy nghĩ mọi việc kỹ càng trước khi làm.			

Cách tính điểm: Có 4 vai trò chính trong mỗi nhóm:

1. LEADER Đảm bảo chỉ tiêu rõ ràng và làm mọi người nhất trí.
(Người lãnh đạo) Mọi người cam kết cùng tham gia thực hiện chỉ tiêu.
2. DOER Làm việc và hối thúc cả nhóm làm việc
(Người hành động)
3. THINKER Đưa ra các ý tưởng đã được cân nhắc cẩn thận và phát triển hoàn thiện các ý tưởng của người khác
(Người tư duy)

4. CARER Làm giảm sự căng thẳng và duy trì mối quan hệ tốt trong công việc

(Người quan tâm)

Hầu hết mọi người đều có vai trò mà họ thích hợp nhất, ngoài ra họ có thể làm được 1-2 vai trò khác nếu cần thiết. Bản trắc nghiệm này dùng để kiểm tra xem anh/chị thích hợp với vai trò nào nhất.

- Người lãnh đạo - Leader
- Người hành động - Doer
- Người tư duy - Thinker
- Người quan tâm - Carer

Để tính điểm trắc nghiệm, anh/chị hãy điền vào trang chỉ dẫn (chỉ cần điền phần thường xuyên và đôi khi).

Điểm tối đa với mỗi vai trò là 20. Điểm ở vai trò nào cao nhất thì đó là vai trò thích hợp với anh/chị nhiều nhất. Những vai trò có điểm cao thứ nhì nói lên rằng anh/chị cũng có thể thực hiện những vai trò đó nếu cần. Điểm nhỏ hơn hoặc bằng 9 nói lên rằng anh/chị không thích hợp với những vai trò đó. Nếu điểm của anh/chị ở các vai trò khoảng 15 thì điều đó nói lên rằng anh/chị là người khá mềm dẻo để thích hợp với cả 4 vai trò.

BẢNG TÍNH ĐIỂM TRẮC NGHIỆM

Số thứ tự câu	Thường xuyên		Số thứ tự câu	Thường xuyên		Số thứ tự câu	Thường xuyên		Số thứ tự câu	Thường xuyên	
	Đôi khi			Đôi khi			Đôi khi			Đôi khi	
	1	2		1	2		1	2		1	2
1			2			5			6		
4			3			10			9		
7			15			13			12		
8			19			16			17		
11			26			22			18		
14			28			24			21		
20			30			29			23		
31			32			33			25		
37			36			35			27		
39			38			40			34		

Tổng (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Nhân đôi	Nhân đôi	Nhân đôi	Nhân đôi
	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="A"/>
Tổng (2)	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="B"/>
Tổng cộng	<input type="text" value="A+B"/>	<input type="text" value="A+B"/>	<input type="text" value="A+B"/>	<input type="text" value="A+B"/>
	LEADER	DOER	THINKER	CARER
	(Người lãnh đạo)	(Người hành động)	(Người tư duy)	(Người quan tâm)

e) Quá trình hình thành và phát triển của nhóm:

Tất cả các nhóm (chính thức; phi chính thức) đều trải qua các giai đoạn:

- Giai đoạn hình thành:

Đây là giai đoạn lần đầu tiên nhóm đến với nhau. Trong giai đoạn này, xung đột hiếm khi trực tiếp nổ ra. Các cá nhân thường quan sát lẫn nhau và tỏ ra dè dặt khi bảo vệ ý kiến của mình. Chính vì vậy, rất khó phát hiện cá tính của từng người (nóng tính, lệ thuộc...).

Ở giai đoạn này, mối quan tâm đầu tiên của nhóm là xác định mục tiêu và phương tiện tốt nhất để đạt được mục tiêu trên cơ sở các nguồn lực sẵn có. Về mặt xã hội, các thành viên bắt đầu tìm kiếm những hành vi thích hợp nhất đối với nhiệm vụ được giao và các mục tiêu cần đạt đến.

Nếu các thành viên hiểu biết về vai trò của người lãnh đạo nhóm và có sự quen biết nhau thì sự phát triển của nhóm sẽ dễ dàng hơn.

- Giai đoạn sóng gió:

Lúc đầu, các cá nhân có thể cảm thấy sự chênh lệch giữa các yêu cầu về nhiệm vụ của bản thân và cách hiểu về yêu cầu công việc này. Hậu quả là xuất hiện một hình thức "phản kháng" nào đó. Các thành viên tự do bộc lộ, bảo vệ ý kiến của mình, có thể đấu tranh với những ý kiến của người khác và muốn tác động đến những ý kiến đó. Giai đoạn này rất ít các hoạt động giao tiếp do một số người vẫn còn chưa sẵn sàng nói chuyện một cách cởi mở.

Về mặt xã hội, các ý tưởng bắt đầu phân cực, đặc biệt là các vấn đề giữa các cá nhân (va chạm nhân cách), mỗi người thường có khuynh hướng tập trung vào những nhu cầu bản thân hơn là lợi ích của nhóm.

- Giai đoạn hình thành quy tắc:

Xuất hiện sự trao đổi quan điểm và ý kiến một cách cởi mở, thể hiện ở sự mong muốn hợp tác với các thành viên khác trong nhóm. Các nhóm nhỏ bắt đầu nhận thấy ích lợi của việc làm việc cùng nhau và đấu tranh nội bộ dần lắng xuống. Mỗi thành viên bắt đầu cảm thấy an tâm khi thể hiện quan điểm cá nhân và những ý đó được mang ra thảo luận một cách cởi mở trong toàn thể nhóm, đặc biệt là mọi người bắt đầu lắng nghe nhau.

Về mặt xã hội, các quy tắc, chuẩn mực bắt đầu được phát triển. Tinh thần đoàn kết và sự thông cảm dần được thiết lập, trách nhiệm và vai trò được xác định và tôn trọng. Phương pháp làm việc bắt đầu được xác lập và được toàn thể nhóm thừa nhận.

- Giai đoạn thực hiện công việc:

Là giai đoạn hoạt động có hiệu quả. Các giải pháp bắt đầu xuất hiện và bước đầu đạt được một số mục tiêu. Ở giai đoạn này nhóm đã thiết lập được một hệ thống cho phép trao đổi quan điểm tự do, thẳng thắn và nhóm có mức độ hỗ trợ cao cho mỗi thành viên và quyết định của họ.

Về mặt xã hội, sự gắn kết của nhóm được xây dựng trên cơ sở hỗ trợ và linh hoạt. Mục tiêu của nhóm là giải quyết vấn đề.

- Giai đoạn chấm dứt hoạt động:

Đây là giai đoạn bao gồm sự kết thúc nhiệm vụ của nhóm và không bị ràng buộc bởi các mối quan hệ. Sự chấm dứt hoạt động của nhóm không phải luôn được dự liệu trước, trong nhiều trường hợp nó xảy ra khá đột ngột. Nếu sự chấm dứt hoạt động của nhóm theo kế hoạch (đúng dự liệu trước về thời gian) thì thường bao hàm sự công nhận những đóng góp, thành tích của nhóm.

Mô hình "lý thuyết" này quá hoàn hảo. Trên thực tế có thể có sự qua lại giữa các giai đoạn; một số nhóm không vượt qua giai đoạn thứ hai và liên tục ở trong tình trạng xung đột; một số khác lại tiến thẳng từ giai đoạn hình thành lên giai đoạn hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, nhà quản lý cần dựa trên mô hình "lý thuyết" để có thái độ phù hợp với các giai đoạn vận động của nhóm chính thức.

Không có nhóm nào tồn tại mãi mãi, mà chỉ trong một khoảng thời hạn nhất định. Đến khi hoàn thành được mục tiêu của team, nó có thể tự giải tán. Khi có yêu cầu phát sinh, một team mới có thể hình thành.

g) Các bước để nhóm hoạt động hiệu quả:

Bước 1: Trước hết phải tìm hiểu nhóm thông qua:

- Xác định các thành viên của nhóm (thường là theo một cơ cấu nào đó tùy thuộc nhiệm vụ quản lý hành chính cụ thể).

- Đánh giá: Mỗi thành viên trong nhóm tự đánh giá bản thân và đánh giá các thành viên khác bằng các câu hỏi: Bạn là ai? (chức trách, chức năng, nhiệm vụ trong cơ quan hành chính nhà nước); Kỹ năng của bạn là gì? Bạn mạnh về cái gì, yếu về cái gì? Tương tự như vậy, chúng ta tìm hiểu các thành viên khác của

nhóm: Họ là ai? Họ có kỹ năng gì? Đây là điểm mạnh, điểm yếu của họ? Trả lời các câu hỏi này, chúng ta sẽ đánh giá đúng bản thân và các thành viên.

Hoạt động của nhóm là sự hỗ trợ tương hỗ cho nhau, điểm mạnh của người này sẽ được nhóm tận dụng và hỗ trợ cho điểm yếu của người khác và ngược lại. Vấn đề không phải mới bởi Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng nói: "*Dụng nhân như dụng mộc*". Tuy nhiên, trong thực tiễn quản lý hành chính ở nước ta, sau khi thành lập Ban chỉ đạo hay các tổ chức phối hợp liên ngành và cả khi các tổ chức này đi vào hoạt động chúng ta vẫn chưa thực sự coi trọng bước này. Có thể, đây cũng là một trong những nguyên nhân làm nên sự hạn chế trong hoạt động phối hợp.

- Tại sao chúng ta họp nhau lại thành nhóm? Để thực hiện một nhiệm vụ phối hợp trong quản lý hành chính.

Bước 2: Phân tích hiện trạng của nhóm:

- Môi trường mà trong đó nhóm thực hiện nhiệm vụ phối hợp trong hoạt động quản lý hành chính (đặc biệt là các văn bản quy phạm pháp luật).

- Trả lời câu hỏi: Chúng ta đang ở đâu? Hiện trạng của chúng ta là gì?

Để đánh giá thực trạng của nhóm, chúng ta dùng kỹ thuật SWOT để phân tích (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức). Qua đó, chúng ta sẽ xác định được bối cảnh của chúng ta là gì.

Bước 3: Xác định mục tiêu:

Mục tiêu là trạng thái mong đợi, cần có của hệ thống sau một thời gian nào đấy; *mục tiêu được dùng để chỉ cái đích hoặc kết quả mà nhóm mong muốn đạt đến.*

Mục tiêu trả lời câu hỏi là *cần đạt được "cái gì?"*; đó là sự định hướng cho hoạt động của nhóm cần hoặc được *hướng vào việc tạo ra một kết quả* nhất định cả về số lượng và chất lượng. Đây là một trong những động lực chính thúc đẩy các thành viên của nhóm hoạt động tốt hơn, có hiệu quả hơn.

Như vậy, xác định mục tiêu của nhóm tức là trả lời các câu hỏi: Chúng ta cần đi đến đâu? Chúng ta muốn đạt gì trong tương lai? Công việc này giống như chúng ta vẽ sơ đồ để đi đến được tương lai.

Bước 4: Xác định phương pháp, cách thức đạt được mục tiêu:

Khi đã xác định được mục tiêu của nhóm, nghĩa là chúng ta đã có sơ đồ về đường đi. Chúng ta cần phải xem xét, chúng ta đi đến đó như thế nào? và bằng cách nào để đạt được mục tiêu mong muốn? Việc xác định những phương thức này phụ thuộc rất nhiều vào việc xác định mục tiêu.

Kết quả hoạt động của nhóm phối hợp phụ thuộc rất nhiều vào bước này, đặc biệt đối với các nhóm dự án chỉ được thành lập và tồn tại tạm thời trong một thời gian nào đó để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể trong hoạt động quản lý hành chính (tin học hoá văn phòng, tổ chức một hoạt động kỷ niệm hoặc các tổ chức phối hợp liên ngành tiến hành một hoạt động phối hợp nào đó trong quản lý hành

chính,...). Vì thế, ngoài sự phân công rõ ràng, rành mạch cho các thành viên, còn cần phải làm rõ cơ chế phối hợp, chế độ trách nhiệm cũng như các chế tài. Nếu không làm rõ điều này, cơ chế phối hợp sẽ trở nên lỏng lẻo, người ta thường vì lợi ích cục bộ của tổ chức mình mà quên đi mục tiêu của nhóm phối hợp.

Bước 5: Đánh giá:

Đánh giá hoạt động của nhóm về bản chất chính là đo lường được mục tiêu mà nhóm mong muốn đạt đến. Chỉ số này sẽ giúp chúng ta biết được chúng ta đi có đúng đường hay không. Việc đánh giá phải diễn ra thường xuyên liên tục trong cả quá trình hoạt động phối hợp của nhóm.

Để đánh giá, chúng ta phải xem mọi người mong đợi gì ở chúng ta? Và chúng ta mong đợi gì ở chính mình? Việc đánh giá phải căn cứ vào vai trò, nhiệm vụ của từng thành viên trong nhóm cũng như cách thức phối hợp giữa các thành viên. Bởi lẽ, khi bạn đã nhận nhiệm vụ cụ thể, bạn phải chịu trách nhiệm về nhiệm vụ của mình, ở mức cá nhân và cả ở mức nhóm.

Những hỗ trợ giúp chúng ta thực hiện nhiệm vụ như thế nào? khi khó khăn chúng ta tìm kiếm sự hỗ trợ ở đâu? lãnh đạo có hỗ trợ không? nhóm hỗ trợ cái gì?... những đánh giá đó sẽ giúp chúng ta xác định được các phương án khắc phục khó khăn của mình.

Để đo lường được hiệu quả của nhóm, cần phải thường xuyên, liên tục xem xét, đánh giá cả quá trình hoạt động phối hợp của nhóm; phải có danh mục đối chiếu những gì đã làm được, những gì chưa làm được. Bởi lẽ, qua xem xét, đánh giá chúng ta có thể phải có những điều chỉnh. Cách để xem xét lại như: Căn cứ kết quả đầu ra hay xem xét cách thức và quá trình thực hiện công việc. Xem xét về quá trình, cách thức để chúng ta điều chỉnh.

Bước 6: Kết quả:

Bước cuối cùng, chúng ta cần phải biết chúng ta sẽ đạt được những thừa nhận gì từ các nỗ lực của mình. Tất cả những yếu tố này giúp chúng ta xây dựng nhóm phối hợp hiệu quả.

Như vậy, để tạo ra nhóm phối hợp hiệu quả, chúng ta cần phải: Biết về mình; biết mình đang ở đâu; biết mình muốn đi đến đâu; cần phải biết đi đến đó bằng cách nào; biết các nguồn lực mà mình có; biết cách đo lường kết quả, hiệu quả. Phải thường xuyên xem xét, đánh giá lại kết quả và cách thức đạt đến kết quả và cuối cùng chúng ta phải duy trì nhóm phối hợp hiệu quả.

2.2. Kỹ năng giao tiếp của lãnh đạo cấp phòng:

a) Khái niệm và bản chất của giao tiếp:

- Khái niệm:

Có nhiều quan niệm khác nhau về giao tiếp, bởi những người nghiên cứu về nó có thể đứng ở nhiều góc độ khác nhau, mục đích nghiên cứu khác nhau để đưa ra quan niệm riêng của mình. Sau đây là một số quan niệm về “giao tiếp”¹¹:

¹¹ Học viện Hành chính Quốc gia (2006).

+ Giao tiếp là “nói một điều gì đó với ai đó” hoặc “sự chuyển tải các ý tưởng giữa con người với nhau”.

+ Giao tiếp là “sự trao đổi thông tin” hoặc “sự chia sẻ thông tin và tạo ra quan hệ”.

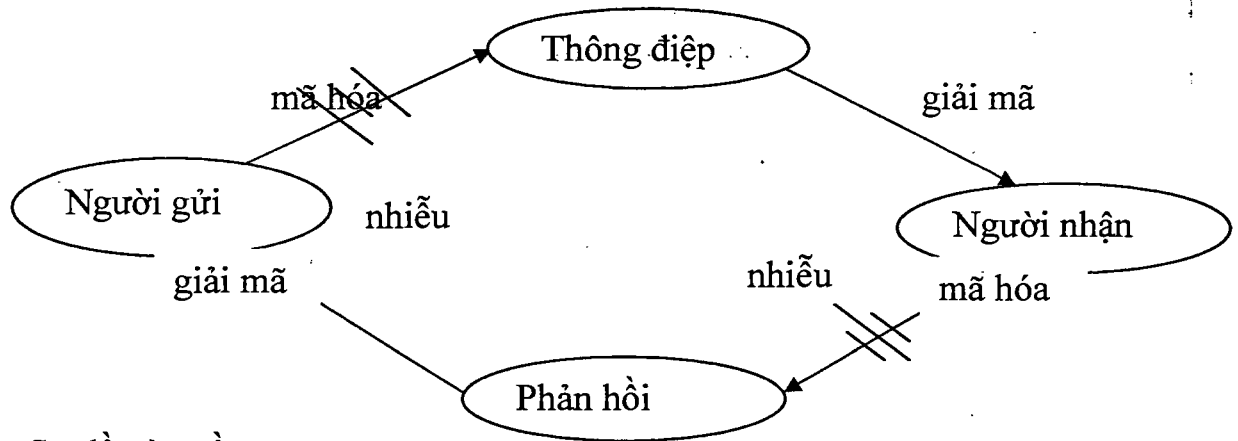
+ Giao tiếp là “giao lưu tình cảm, tư tưởng để phát triển nhân cách con người hoàn chỉnh”.

+ Giao tiếp là quá trình thông qua đó một thông điệp được chuyển tải từ một nguồn đến một địa chỉ thông qua các phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ.

- Bản chất của giao tiếp:

Quá trình giao tiếp được thể hiện bằng sơ đồ sau:

Sơ đồ 8: Kênh truyền tải thông tin



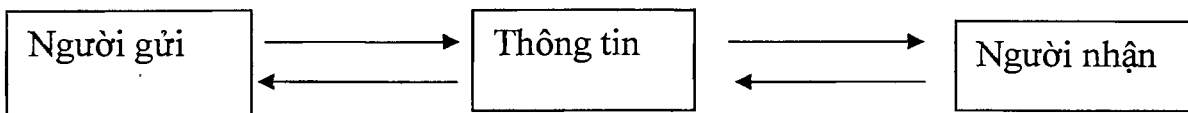
Sơ đồ này gồm:

1. Người gửi thông điệp (người nói) tới người nhận - Bộ phát
2. Người nhận thông điệp do người khác gửi (thính giả, người nghe) - Bộ thu
3. Mã hoá: Thông tin của người gửi (suy nghĩ) được biến thành lời nói, chữ viết hay các ký hiệu khác.
4. Thông điệp: Nội dung các thông tin của người gửi đã được mã hoá.
5. Kênh truyền tải thông tin: Cách liên lạc giữa người gửi và người nhận (thính giác, thị giác).
6. Giải mã: Quá trình người nhận hiểu được nội dung thông điệp từ người gửi.
7. Phản hồi: Các thông tin đáp lại từ người nhận đến người gửi.
8. Nhiều: Môi trường, những nhân tố ảnh hưởng, làm sai lệch thông tin.

Qua sơ đồ trên, có thể thấy một số điểm thuộc bản chất của giao tiếp như sau:

Thứ nhất, giao tiếp là quá trình truyền đi một thông điệp (hay còn gọi là thông tin). Nó bao gồm người gửi và người nhận:

Sơ đồ 9: Quá trình truyền tải thông điệp



Thứ hai, bản chất của giao tiếp là một quá trình mã hóa và giải mã của người phát tin và người nhận tin. Giao tiếp là một quá trình dựa trên sự trao đổi giữa hai hay nhiều người sử dụng một mã cử chỉ, từ ngữ để có thể hiểu được một thông tin chính thức hay phi chính thức được chuyển từ người phát tin đến người nhận tin.

Thứ ba, bản chất của giao tiếp là một quá trình luôn tiếp diễn, tiếp nhận thông tin mang tính hai chiều. Trong quá trình giao tiếp có 3 yếu tố liên quan: Thông tin, con người và phản hồi.

Trong quá trình trao đổi thông tin giữa con người với con người, xúc cảm, tình cảm giữa họ được xác lập. Đây chính là điểm khác biệt về giao tiếp giữa người và máy.

Tóm lại, *giao tiếp là một quá trình trao đổi thông tin và tình cảm dựa trên sự trao đổi giữa hai hay nhiều người sử dụng một mã cử chỉ, từ ngữ để có thể hiểu được thông tin được chuyển từ người phát tin đến người nhận tin.*

Giao tiếp công vụ là sự tương tác thông tin và cảm xúc giữa chủ thể quản lý (là công chức, cơ quan hành chính) với đối tượng quản lý (công chức, công dân, tổ chức...) trong thực thi công vụ nhằm đạt mục đích.

b) Nguyên tắc, vai trò, ý nghĩa của giao tiếp:

- Nguyên tắc:

+ Đảm bảo sự hài hòa về mặt lợi ích giữa các bên tham gia giao tiếp:

Nguyên tắc này dựa trên một thực tế có tính qui luật về mặt tâm lý của con người. Bất kỳ ai, khi thực hiện các quan hệ giao tiếp đều mong muốn, tin tưởng hoặc hy vọng rằng thông qua việc giao tiếp có thể đạt được một lợi ích nào đó cho mình hoặc cho chủ thể mà mình đại diện. Lợi ích mà con người hướng tới có thể là vật chất (tài sản, đất đai,...), cũng có thể là lợi ích tinh thần (chẳng hạn trình bày oan ức bởi một quyết định không đúng, chưa thoả đáng, mong được chia sẻ và cảm thông, hoặc một đề nghị ghi nhận một sự đóng góp của bản thân cho tập thể, cho xã hội...). Có thể nói, hầu như không một ai thực hiện giao tiếp lại không muốn hoặc không hy vọng rằng sẽ đạt được mục đích đã đặt ra, ngay cả khi chính bản thân người dân biết rằng để đạt được lợi ích đó là hết sức khó khăn.

Nguyên tắc này đòi hỏi lãnh đạo phòng thông qua hoạt động giao tiếp trực tiếp với nhân viên hoặc tổ chức phải chú ý những điểm cơ bản như sau:

+ Phải hiểu tâm lý của đối tượng giao tiếp, dành thời gian để tìm hiểu mục đích của đối tượng giao tiếp, đồng thời trong hoạt động giao tiếp này, cơ quan đơn vị mình cần đạt được mục đích gì.

+ Nếu là giao tiếp gián tiếp, cần dành thời gian giúp cơ quan và thủ trưởng thu thập những thông tin về phía đối tác và những lợi ích mà họ hướng tới.

+ Trong quá trình giao tiếp, phải đặt mục tiêu sao cho mục đích của cơ quan mình đạt và lợi ích của đối tượng tham gia giao tiếp cũng được thỏa mãn một phần hay toàn bộ. Có như vậy việc giao tiếp mới đem lại kết quả cao. Ngược lại, nếu trong giao tiếp chỉ chú trọng tới lợi ích của cơ quan mình mà không chú ý tới hoặc gạt bỏ hoàn toàn lợi ích của đối tượng giao tiếp thì hoạt động giao tiếp này chưa hẳn đã là thành công (ngay cả khi kết quả được phía bên kia chấp thuận).

+ Ngay cả trong trường hợp lợi ích của đối tượng giao tiếp không được thỏa mãn thì người công chức cần phải tỏ thái độ cảm thông, chia sẻ chứ không thể có thái độ hiếu thắng hoặc thờ ơ.

Tóm lại: Hoạt động giao tiếp được thực hiện theo nguyên tắc là sự giao tiếp dưới hình thức thông cảm với nhau, thống nhất với nhau chứ không phải dưới hình thức tranh đua, đối địch,... Sự thành công của giao tiếp không chỉ là ở chiến thắng đối tượng mà là đem lại lợi ích càng nhiều càng tốt cho cả hai bên.

Nguyên tắc này phù hợp với bản chất của hoạt động hành chính là hoạt động mà mọi người cùng hợp tác để cùng chiến thắng.

+ Đảm bảo nguyên tắc bình đẳng trong giao tiếp:

Trong hoạt động giao tiếp, người lãnh đạo phòng sẽ gặp phải nhiều đối tượng khác nhau (già - trẻ, nam - nữ, người dân tộc ít người, hoặc đại diện các tổ chức...). Vấn đề đặt ra ở đây là phải bảo đảm sự bình đẳng trong giao tiếp. Thực tế, người công chức trong hoạt động giao tiếp có khi gặp phải những tình huống rất khó xử, một bên là công việc, một bên là những quan hệ có ảnh hưởng rất lớn đến cơ quan hoặc bản thân mình. Để giải quyết tốt vấn đề này thì cách thức tốt nhất là cần thực hiện nguyên tắc “mọi người đều quan trọng” nghĩa là mọi đối tượng giao tiếp đều phải được tôn trọng và đối xử tốt. Một điều chúng ta cần khẳng định là: Xét trong tính hiện thực của nó bản chất con người là tổng hòa của mọi mối quan hệ xã hội. Một cá nhân, một cơ quan, một tổ chức muốn tồn tại và phát triển cần phải thiết lập và duy trì nhiều mối quan hệ khác nhau. Lãnh đạo phòng thông qua hoạt động giao tiếp trực tiếp với nhân viên, các tổ chức phải giúp cơ quan mở rộng mối quan hệ và tăng cường mối quan hệ sẵn có, đồng thời phải thiết lập các mối quan hệ mới chứ không phải, không thể và không được làm mất đi mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ phòng, giữa cơ quan với tổ chức bên ngoài.

+ Nguyên tắc hướng tới giải pháp tối ưu:

Lãnh đạo cấp phòng khi giao tiếp với nhân viên, với tổ chức cần đưa ra nhiều giải pháp để đối tượng giao tiếp có thể chọn lựa và quyết định.

Nguyên tắc này dựa trên cơ sở nguyên tắc 1. Trong thực tế, để có thể tạo ra một sự hài hòa về mặt lợi ích của các bên giao tiếp không phải là dễ dàng và đơn giản. Điều này, ta dễ hiểu bởi mong muốn của các bên giao tiếp thì nhiều nhưng đáp ứng và thỏa mãn những yêu cầu đó lại chỉ có hạn. Vì vậy, việc một trong các bên hoặc nhiều bên khi tiến hành giao tiếp có thể không đạt lợi ích của mình như mong muốn là chuyện thường tình. Vấn đề là phải xử lý công việc như thế nào để

không chỉ thỏa mãn một phần hoặc toàn bộ yêu cầu của mọi đối tượng giao tiếp mà còn phải làm cho đối tượng giao tiếp hiểu và chấp nhận thực tế ngay cả khi mục đích của họ không đạt.

Để làm được điều đó, trong quá trình giao tiếp, có thể đưa ra một số giải pháp để đối tượng giao tiếp có thể chọn lựa và quyết định.

Để đưa ra các giải pháp thì mỗi bên tham gia vào quá trình giao tiếp cần xác định mục đích (lợi ích) cần đạt được, nhưng đồng thời cũng xác định mục đích đó có thể đạt được ở những mức độ nào (cao, trung bình hay thấp). Việc xác định những mức độ có thể đạt được sẽ giúp cho các đối tượng tham gia giao tiếp chuẩn bị sẵn sàng tư tưởng nhượng bộ trong điều kiện và giới hạn cho phép để có thể thương lượng với bên kia khi các điều kiện, tiêu chuẩn lý tưởng không đạt được.

Đảm bảo nguyên tắc này, khi giao tiếp các bên sẽ dễ dàng tìm thấy những mục tiêu chung, những lợi ích chung và trên cơ sở đó có thể cùng nhau tìm ra những giải pháp có thể làm hài lòng tất cả các bên.

Vận dụng nguyên tắc này, lãnh đạo phòng thông qua hoạt động giao tiếp trực tiếp với nhân viên, với tổ chức cần chú ý một số điểm sau:

* Phải lắng nghe yêu cầu của đối tượng giao tiếp và yêu cầu đó không thể đáp ứng được toàn bộ thì lãnh đạo phòng cần đưa ra một số giải pháp có thể (trong phạm vi quyền hạn của mình) để họ có thể lựa chọn.

* Khi được giao tổ chức, điều hành một cuộc họp, nếu có vấn đề phức tạp, chưa thống nhất, công chức có thể đưa ra một phương án để giải quyết vấn đề, sau đó đề nghị mọi người thảo luận, cân nhắc và quyết định lựa chọn một trong các phương án đó.

+ Tôn trọng các giá trị văn hóa:

Giá trị văn hóa là một phạm trù rộng lớn với những biểu hiện đa dạng của nó. Có giá trị văn hóa trong nước, có giá trị văn hóa của nước ngoài.

Trong một nước đa dân tộc và trong điều kiện hội nhập quốc tế hiện nay cần đảm bảo tôn trọng truyền thống, văn hoá giao tiếp ứng xử của các dân tộc thuộc các nền văn hoá khác nhau.

- Vai trò:

Trong hoạt động trực tiếp của lãnh đạo phòng thì giao tiếp có một vai trò vô cùng quan trọng. Giao tiếp là công cụ, phương tiện để đạt mục đích của hoạt động. Bởi vì, chất lượng và hiệu quả hoạt động tùy thuộc vào mức độ chất lượng của quá trình giao tiếp được tiến hành. Nếu giao tiếp mà dành được lợi ích cho cả hai bên cùng tham gia thì cả hai bên đều cảm thấy tốt hơn, đều muốn cùng nhau làm việc, xây dựng được giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề cùng quan tâm. Khi nói đến vai trò của giao tiếp, chúng ta thường xét nó ở một số điểm cơ bản như sau:

+ Vai trò của giao tiếp trong trao đổi thông tin: Người lãnh đạo phòng trực tiếp tiếp nhận, xử lý hàng trăm thông tin dưới hình thức hướng dẫn cho nhân viên và quan hệ làm việc với các đơn vị khác. Nhờ có giao tiếp mà thông tin dưới các hình thức lời nói, biểu tượng, ký hiệu, hình ảnh, âm thanh,... được trao đổi giữa các cá nhân, giữa các nhóm người và giữa các tổ chức với nhau.

+ Vai trò của giao tiếp trong trao đổi tình cảm: Giao tiếp có vai trò cơ bản là tạo ra tình cảm gắn bó, thân mật và sự hiểu biết lẫn nhau trong công việc và sinh hoạt hàng ngày. Cuộc tiếp xúc, trao đổi không chỉ đơn thuần phát đi hay nhận lại thông tin mà người giao tiếp còn bày tỏ, chia sẻ cảm xúc, thái độ và tình cảm với nhau. Thông qua giao tiếp, lãnh đạo phòng hiểu người nhân viên hơn, và ngược lại, giữa hai phía có thể cảm thông, chia sẻ khó khăn của nhau, nhu cầu của nhau, tạo nên sự gắn gũi, đồng cảm với nhau. Có không ít trường hợp, qua giao tiếp đã giúp cho cả hai bên thay đổi tình cảm từ thái độ không thiện cảm sang thiện cảm.

+ Vai trò của giao tiếp trong quá trình ra quyết định: Thông qua giao tiếp trực tiếp lãnh đạo phòng mới biết được nhu cầu, nguyện vọng cấp thiết của đối tượng giao tiếp, trên cơ sở đó đưa ra những quyết định đúng đắn để giải quyết các vấn đề liên quan đến trách nhiệm, quyền lợi, cuộc sống của người nhân viên.

c) Các loại giao tiếp của lãnh đạo cấp phòng:

- Giao tiếp chính thức và không chính thức:

+ Giao tiếp chính thức: Là loại giao tiếp phải tuân thủ quy định của pháp luật, theo một quy trình được thể chế hóa như: Hội họp, học tập, v.v.

+ Giao tiếp không chính thức: Là loại giao tiếp không có sự ràng buộc bởi những quy định có tính pháp lý nhưng tuân theo những tập quán xã giao, mang nặng tính cá nhân, như lãnh đạo phòng trò chuyện riêng tư với nhân viên, giao tiếp với đồng nghiệp, v.v.

- Giao tiếp trực tiếp và gián tiếp:

+ Giao tiếp trực tiếp: Là giao tiếp mặt đối mặt, không qua phương tiện trung gian.

+ Giao tiếp gián tiếp: Thông qua phương tiện trung gian như thư từ, email, v.v.

d) Văn hóa giao tiếp của lãnh đạo cấp phòng¹²:

- Với cấp trên: Là quá trình tương tác gắn với việc đề đạt ý kiến, nguyện vọng, phản hồi,... từ cấp phòng với lãnh đạo cơ quan.

Để giao tiếp hiệu quả, cần lưu ý:

+ Tôn trọng địa vị và chăm chú lắng nghe ý kiến của cấp trên.

+ Duy trì khoảng cách vừa phải và chọn thời điểm thích hợp để giao tiếp, xin ý kiến.

+ Chủ động nhận trách nhiệm đối với nội dung và ý kiến đưa ra.

¹² Bộ Nội vụ, Trường Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức (đã dẫn), tr. 204 - 205.

+ Chuẩn bị kỹ điều cần nói.

Khi giao tiếp với cấp trên nên tránh:

+ Nội dung đề đạt không rõ ràng, thông tin thiếu chính xác.

+ Cho rằng mọi công việc do cấp trên quyết định và thường xuyên báo cáo khó khăn với cấp trên.

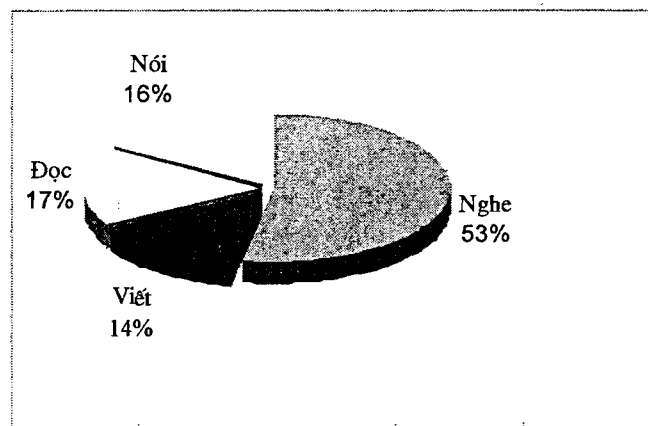
- Với cấp dưới: Giao tiếp với cấp dưới nhằm phân công, hướng dẫn công việc; trả lời những vấn đề chưa rõ hay thắc mắc; khuyến khích nhân viên tham gia vào công việc chung; tạo nguồn cảm hứng làm việc cho nhân viên của phòng. Lãnh đạo phòng cần chăm chú lắng nghe, chắt lọc thông tin, thể hiện sự sẻ chia, thông cảm, đưa ra những chỉ dẫn cụ thể, và thể hiện sự công bằng trong ứng xử.

- Giao tiếp ngang: Chủ yếu nhằm phối hợp công tác với các đơn vị khác để giải quyết công việc. Giao tiếp ngang đòi hỏi lãnh đạo phòng phải có uy tín và tinh thần tập thể vì quyền lợi chung. Như vậy mới tránh được thái độ cục bộ, không chia sẻ thông tin, không hợp tác giải quyết công việc chung.

đ) Một số kỹ năng giao tiếp trong hoạt động quản lý của lãnh đạo cấp phòng:

- Kỹ năng nghe: Nghe là một kỹ năng quan trọng trong hoạt động giao tiếp. Bởi trong quá trình thực hiện hoạt động giao tiếp cả người phát tin lẫn người nhận tin đều phải sử dụng kỹ năng nghe. Trong các kỹ năng cơ bản của giao tiếp: “Nói”, “viết”, “đọc”, “nghe” thì kỹ năng nghe chiếm thời lượng, thời gian nhiều nhất là 53% (xem sơ đồ dưới đây):

Sơ đồ 10: Tỷ lệ các kỹ năng cụ thể trong giao tiếp



Rèn luyện kỹ năng lắng nghe phục vụ cho hoạt động giao tiếp nhất là giao tiếp trực tiếp, lãnh đạo cấp phòng cần chú ý 3 kỹ năng cơ bản:

+ Tập trung chú ý vào người nói;

+ Khuyến khích người nói ;

+ Phản hồi lại những gì nghe được.

Rèn luyện kỹ năng lắng nghe là một quá trình, đòi hỏi người công chức phải có ý thức thường xuyên trau dồi và tự đúc kết kinh nghiệm từ thực tiễn hoạt

động giao tiếp của mình. Có như vậy mới hy vọng nâng cao được hiệu quả công tác để phục vụ nhân dân được tốt hơn.

- Kỹ năng nói và thuyết trình:

Nói là hình thức giao tiếp trực tiếp, được sử dụng nhiều trong các hoạt động giao tiếp của công chức với công dân, tổ chức và là hình thức đem lại hiệu quả cao trong giao tiếp. Kỹ năng nói hiệu quả là khả năng biểu đạt bằng lời nói, là một loại năng lực thể hiện qua khẩu ngữ để truyền đạt thông tin, biểu đạt tư tưởng, tình cảm một cách chính xác, sinh động, có sức thuyết phục.

Để có kỹ năng nói hiệu quả, lãnh đạo phòng cần chú ý tới những điểm sau :

+ Sử dụng ngôn từ một cách chính xác, rõ ràng; văn phong dễ hiểu và có sức thuyết phục.

+ Khéo léo vận dụng các yếu tố phi ngôn từ như: (1) Giọng nói truyền cảm với nhịp độ vừa phải, có điểm nhấn; (2) ánh mắt thân thiện và bao quát; (3) nét mặt và nụ cười; (4) tư thế đúng mực; (5) khoảng cách phù hợp, v.v.

Trong kỹ năng nói thì kỹ năng thuyết trình, dùng lý lẽ và các phương tiện khác để trình bày, thuyết phục người khác hiểu, tin và làm theo vấn đề mà người thuyết trình đưa ra là một trong những hoạt động quan trọng của lãnh đạo phòng. Các bước trong thuyết trình bao gồm:

+ Bước chuẩn bị: (1) Xác định rõ mục đích, yêu cầu, nội dung thuyết trình; (2) Tìm hiểu về người nghe; (3) Chuẩn bị tốt về địa điểm, thời gian, các phương tiện phụ trợ.

+ Tiến hành thuyết trình: (1) Mở đầu: Tạo ấn tượng tốt, vào thẳng vấn đề thuyết trình, kết hợp một số cách nói; (2) Phần chính: Sắp xếp theo trình tự hợp lý, đảm bảo tính lô gích của bài nói chuyện, nghĩa là các ý phải liên quan chặt chẽ với nhau, ý trước là tiền đề của ý sau, không trùng lặp; mỗi luận điểm cần có minh chứng để thuyết phục người nghe; duy trì sự chú ý của người nghe; (3) Kết thúc: Tóm tắt những ý chính của bài thuyết trình; Gắn với nhiệm vụ trong tương lai (nếu có); chúc và cảm ơn người nghe.

Danh mục những việc “nên và không nên” làm trong thuyết trình:

<i>Nên</i>	<i>Không nên</i>
Chuẩn bị và luyện tập	Không chuẩn bị và luyện tập
Sử dụng phương tiện nghe nhìn	Không sử dụng phương tiện nghe nhìn
Nói	Đọc bài
Đứng	Ngồi
Đi lại	Đứng yên một chỗ
Thay đổi ngữ điệu	Nói đều đều
Nói rõ ràng	Lắm bảm

Sử dụng ánh mắt	Không sử dụng ánh mắt
Quan tâm tới người nghe	Không quan tâm tới người nghe
Tập trung vào chủ đề quan trọng	Lạc vào chi tiết
Kết thúc đúng giờ	Nói quá giờ
Kết thúc thống nhất với phần mở đầu	Mở đầu và kết thúc không thống nhất

Các tiêu chí xác định một người nói tốt:

- Bình tĩnh
- Cảm thấy thoải mái
- Dí dỏm
- Thành thạo
- Thông thái
- nhưng không nhàm chán
- nhưng không trì trệ
- nhưng không nói kháy
- nhưng không áp đặt
- nhưng không kiêu căng

2.3. Kỹ năng tổ chức và điều hành họp của cấp phòng:

a) Mục đích, yêu cầu của cuộc họp:

Họp là một hình thức của hoạt động quản lý nhà nước, là cách thức giải quyết công việc, thông qua đó, thủ trưởng cơ quan hành chính nhà nước trực tiếp thực hiện lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành hoạt động. Đây là một trong những hoạt động quan trọng của cơ quan nói chung và của lãnh đạo cấp phòng nói riêng.

- *Mục đích:*

- + Phổ biến chủ trương, chính sách mới của Đảng, Nhà nước và cơ quan;
- + Thực hiện các quy chế công khai, dân chủ, khai thác trí tuệ tập thể, tạo sự phối hợp chặt chẽ, phát huy sự tham gia rộng rãi của nhân viên trong phòng trong lập kế hoạch, triển khai thực hiện kế hoạch và các nhiệm vụ được phân công;
- + Đánh giá tình hình hoạt động của phòng nhằm phát huy ưu điểm, khắc phục tồn tại, mang lại hiệu quả chung;
- + Phối hợp giữa các bộ phận trong thực hiện nhiệm vụ.

Mặc dù họp là rất cần thiết, song không nên lạm dụng họp quá nhiều, gây tốn tiền của và thời gian.

- *Yêu cầu:*

- + Đúng thẩm quyền;
- + Tuân thủ quy trình, thủ tục theo quy định;
- + Thiết thực và tiết kiệm; Ứng dụng công nghệ hiện đại trong hội họp, giảm bớt đi lại;

+ Phối hợp chặt chẽ và thích hợp với các hình thức và biện pháp quản lý khác như ban hành quyết định, giao việc, ủy quyền, phát huy tính chủ động, sáng tạo của nhân viên.

b) Các hình thức họp trong hoạt động quản lý của cấp phòng:

- Hội ý: Nhằm phổ biến, trao đổi tình hình, nắm bắt và xử lý thông tin liên quan đến hoạt động của phòng.

- Họp triển khai công tác chuyên môn theo chức năng, nhiệm vụ được giao: Đây là hình thức phổ biến nhằm trình bày, giải thích các chủ trương, quyết định mới, thống nhất chương trình, kế hoạch hoạt động của phòng theo chức năng, nhiệm vụ được phân công.

- Hội thảo, hội nghị khoa học (nếu có): Tùy tính chất và nội dung, mức độ quan trọng của vấn đề nghiên cứu để tổ chức hội nghị chuyên đề với sự tham gia của các cấp, các ngành đóng góp về vấn đề nghiên cứu, trao đổi để bảo đảm tính chất khoa học cao.

c) Tổ chức và điều hành cuộc họp:

Thông thường qua ba giai đoạn.

- Chuẩn bị họp:

+ Xác định nhiệm vụ và mục tiêu cuộc họp.

+ Xây dựng kế hoạch tổ chức họp và chương trình nghị sự. Đối với các cuộc họp lớn và quan trọng, cần quan tâm thích đáng và phân công người thực hiện các phần công việc: (1) Thành phần dự họp, khách mời; (2) Lập chương trình họp; (3) Chuẩn bị tài liệu cho cuộc họp.

+ Chuẩn bị cơ sở vật chất cho cuộc họp: (1) Thống nhất thời gian họp với các thành phần họp (nên có phương án dự phòng); (2) Chuẩn bị địa điểm họp (phòng họp), và trang thiết bị, cơ sở vật chất (băng rôn, bàn ghế, ánh sáng, âm thanh v.v.), hay kinh phí cần thiết.

- Tiến hành họp:

+ Trước giờ khai mạc, kiểm tra lại các công việc ở giai đoạn chuẩn bị.

+ Đón tiếp và hướng dẫn đại biểu.

+ Điều hành họp: Thông thường cuộc họp diễn ra trong ba bước

Bước 1: Ổn định tổ chức trước cuộc họp; giới thiệu thành phần; chỉ định thư ký; khai mạc họp.

Bước 2 (Diễn biến chính): Đọc báo cáo, tham luận; nêu vấn đề để tiến hành thảo luận.

Bước 3 (Kết thúc cuộc họp): Tóm tắt nội dung cuộc họp; chốt lại những vấn đề đã thống nhất và chưa thống nhất; thông qua biên bản và kết thúc họp.

- Sau khi kết thúc họp:

+ Đánh giá, rút kinh nghiệm khâu tổ chức, thực hiện, phối hợp trong cuộc họp. Gửi thư cảm ơn các đại biểu (nếu cần).

+ Ra thông báo kết luận họp và yêu cầu cá nhân hay đơn vị liên quan tổ chức thực hiện nghị quyết cuộc họp.

+ Giám sát tiến trình thực hiện những kết luận của cuộc họp.

Những lưu ý đối với người điều hành họp:

+ Cần nêu rõ mục đích cuộc họp, cách thức thảo luận và thời gian họp ngay từ đầu.

+ Duy trì trọng tâm và dẫn dắt cuộc họp, điều chỉnh nhịp độ khi cần thiết. Làm rõ vấn đề và khuyến khích đại biểu đưa ra ý kiến của mình.

+ Hướng cuộc họp vào bàn luận nội dung chứ không tập trung vào con người.

+ Xử lý các vấn đề có thể phát sinh trong tiến trình cuộc họp.

+ Quản lý tốt thời gian họp, tránh bị sa đà vào những nội dung không trọng tâm.

+ Tổng kết cuộc họp một cách ngắn gọn, cô đọng và cảm ơn sự tham dự và ý kiến của các đại biểu.

Bài tập: Thảo luận và nêu ra những tình huống bất ngờ có thể phát sinh trong cuộc họp và đề xuất phương án xử lý.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Khái niệm “quản lý” và “lãnh đạo” là gì? Phân biệt sự khác nhau giữa hai khái niệm này?

2. Khái niệm về phong cách lãnh đạo của công chức lãnh đạo cấp phòng. Phân tích các yếu tố tác động đến phương pháp lãnh đạo, quản lý và các yếu tố tác động đến phong cách lãnh đạo, quản lý nói chung và công chức lãnh đạo cấp phòng?

3. Để trở thành người lãnh đạo, quản lý cấp phòng có hiệu quả, anh, chị cần rèn luyện những kỹ năng gì? Hãy nêu một số kinh nghiệm anh, chị thu nhận được trong quá trình lãnh đạo, quản lý đơn vị?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Harold Koontz và các tác giả khác: Những vấn đề cốt yếu của quản lý. NXB Khoa học - Kỹ thuật, 2004.

2. Lê Văn Lập: Tâm lý quản lý và Nghệ thuật lãnh đạo. NXB Lao Động, 2011.

3. Trường Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức - Bộ Nội vụ: Tài liệu Bồi dưỡng nghiệp vụ, kỹ năng quản lý đối với Lãnh đạo cấp phòng, Phó Lãnh đạo cấp phòng ngành nội vụ, 2011.

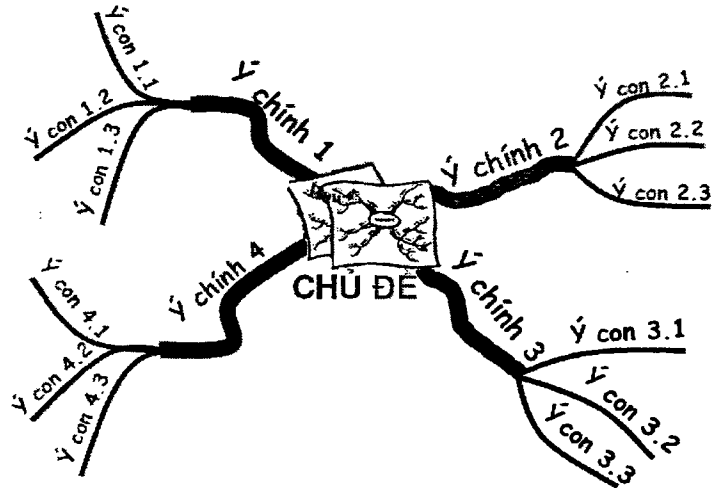
KỸ NĂNG LẬP VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CÔNG TÁC CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

I. TỔNG QUAN VỀ LẬP KẾ HOẠCH

Hoạt động 1: Thảo luận nhóm. Các nhóm vận dụng kỹ thuật Sơ đồ tư duy (Mind - map) liệt kê và hệ thống hóa các vấn đề liên quan đến lập và thực thi kế hoạch công tác ở cấp phòng.

Trong quản lý hiện đại, mỗi tổ chức đều có mục tiêu hoặc nhiệm vụ. Mục tiêu của tổ chức (có thể do chính tổ chức xây dựng nên, hoặc cũng có thể do cơ quan cấp trên của tổ chức quy định) là những gì tổ chức mong muốn đạt được trong một giai đoạn nhất định.

Sơ đồ 1: Sơ đồ tư duy (Mind - map)



Mục tiêu của tổ chức càng được xác định rõ ràng bao nhiêu thì tổ chức đó càng dễ đạt được mục tiêu bấy nhiêu. Để đạt được mục tiêu, tổ chức đó phải tổ chức, sắp xếp, xây dựng lịch trình các hoạt động và đưa ra phương án sử dụng, phân bổ các nguồn lực cho việc đạt được các mục tiêu. Công việc này gọi là lập kế hoạch. Không lập kế hoạch bị coi là một thiếu hụt nghiêm trọng trong quản lý.

Trong thực tiễn hoạt động quản lý và thực thi công việc, mọi lãnh đạo cấp phòng đều trực tiếp hay gián tiếp tham gia vào công việc xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch của cơ quan đơn vị hay trong một lĩnh vực công việc cụ thể.

Khái niệm lập kế hoạch

Có nhiều khái niệm khác nhau về công tác lập kế hoạch, tùy theo cách tiếp cận chú trọng đến mục tiêu (làm được cái gì), cách thực hiện (làm như thế nào), phương tiện được sử dụng (sử dụng phương tiện gì), sử dụng các nguồn lực (hiệu quả sử dụng, phân bổ nguồn lực như thế nào).

“Lập kế hoạch là một quá trình sắp xếp các nguồn lực (con người, tài chính, thời gian ...) và các phương tiện, được sử dụng cho một khoảng thời gian xác định trong tương lai, để thực hiện các hoạt động cần thiết nhằm đạt được các mục tiêu đã định trước; với việc sử dụng các kinh nghiệm trong quá khứ, dự báo khả năng trong tương lai và công nhận thực tế của hiện tại”.

Nói cách khác, lập kế hoạch là một quá trình xác định mục tiêu tương lai và các phương thức thích hợp để đạt mục tiêu.

Cụ thể hơn, lập kế hoạch là một công việc quản lý mang tính chuyên môn, nhằm xác định:

- Mục tiêu, các kết quả: Cần đạt được gì?
- Nguyên nhân: Tại sao phải làm, vì lợi ích của ai?
- Ai sẽ làm, làm việc gì, mối quan hệ giữa những người (tổ chức) tham gia vào quá trình thực hiện?
- Những công việc cần được thực hiện để đạt được mục tiêu: Làm cái gì, bằng cách nào?
- Khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc từng công việc, từng hoạt động?
- Những nguồn lực nào sẽ cần huy động cho việc triển khai thực hiện?

1. Vai trò, ý nghĩa của kế hoạch

Kế hoạch là cầu nối giữa quá khứ (những việc đã làm, những kinh nghiệm trong quá khứ), với hiện tại (những việc đang làm, và với tương lai (những việc sẽ làm, kế thừa kinh nghiệm trong quá khứ).

Qua các nghiên cứu và kiểm nghiệm trong thực tiễn về mối quan hệ giữa lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, có thể đưa ra một số điểm về vai trò và ý nghĩa của công tác lập kế hoạch:

Thứ nhất, thông qua lập kế hoạch giúp người quản lý, lãnh đạo xác định được mục tiêu cơ quan đơn vị cần đạt được và cách thức tổ chức huy động các nguồn lực và tổ chức thực hiện các công việc để đạt được mục tiêu của cơ quan đơn vị mình.

Thứ hai, lập kế hoạch giúp dự đoán và ứng phó với những thay đổi trong tương lai. Thông qua việc lập kế hoạch người công chức quản lý có thể dự đoán được những gì sẽ diễn ra trong tương lai, lường trước được những khó khăn, và có thể tránh được những rủi ro có thể xảy ra.

Tuy nhiên, một kế hoạch tốt đến mấy cũng chỉ mang tính tương đối. “*Một kế hoạch tốt nhất cũng không thể lường trước hết được những gì có thể xảy ra trong tương lai*” (Henry Fayol). Kế hoạch càng dài hạn thì tính dự báo sẽ càng không chắc chắn bằng kế hoạch ngắn hạn.

Thứ ba, thông qua lập kế hoạch giúp cơ quan đơn vị hướng các nỗ lực vào việc hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ. Kế hoạch được xây dựng sẽ giúp huy động và phối hợp được công sức và thời gian của các cá nhân, bộ phận trong cơ quan, tổ chức góp phần vào thực hiện các mục tiêu. Nhờ có các kế hoạch mà công chức trong cơ quan đơn vị có thể phối hợp các hoạt động của các cá nhân cũng như các bộ phận một cách nhịp nhàng và có kế hoạch trong thực hiện nhiệm vụ nhằm đạt được mục tiêu.

Thứ tư, lập kế hoạch giúp cơ quan đơn vị sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Thông qua lập kế hoạch, người công chức quản lý lựa chọn các phương án bố trí sử dụng và phối hợp các nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả. Thông qua đó giảm thiểu được sự trùng lặp, chồng chéo, lãng phí về nguồn lực.

Thứ năm, lập kế hoạch giúp người công chức quản lý xây dựng được công cụ hỗ trợ đắc lực trong việc kiểm soát, đánh giá tiến độ thực hiện, chất lượng và kết quả thực hiện công việc, giúp đưa ra các quyết định chính xác, kịp thời để tháo gỡ các khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện các mục tiêu.

Thứ sáu, lập kế hoạch giúp cơ quan tổ chức xác định được trách nhiệm của bộ phận và cá nhân trong thực thi nhiệm vụ, thông qua đó đánh giá được kết quả hoàn thành nhiệm vụ của công chức.

Tóm lại, lập kế hoạch là một khâu không thể thiếu trong chu trình quản lý khép kín, nhằm đạt được các mục tiêu của quản lý.

2. Thành phần của kế hoạch

Tùy theo tính chất, mức độ cần đạt được trong thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của cơ quan đơn vị, người công chức quản lý, lãnh đạo phải xác định cho được các thành phần của kế hoạch. Tuy nhiên, trong một bản kế hoạch phải xác định cho được tối thiểu một số thành phần như sau:

- Các mục tiêu: Xác định những kết quả tương lai mà cơ quan, đơn vị mong muốn đạt được. Các mục tiêu này có thể được thiết lập trên cơ sở các kết quả đạt được trong quá khứ, có thể là những mong muốn của các công chức trong cơ quan/đơn vị; cũng có thể là những sức ép từ phía xã hội hoặc những biến động của môi trường đặt ra những thách thức đối với công chức quản lý.

- Phương hướng và các biện pháp thực hiện các công việc, các hoạt động dự kiến để đạt những mục tiêu đã đề ra.

- Nguồn lực: Các nguồn lực thực hiện kế hoạch có thể được chia thành nhiều loại gồm: Nguồn lực vật chất, tài chính; nguồn nhân lực, chuyên môn và trí tuệ; nguồn lực tổ chức; nguồn lực quan hệ; nguồn lực thông tin, thời gian...

Các nguồn lực bao gồm nguồn lực hiện có và nguồn lực tiềm năng. Nguồn lực hiện có là những nguồn lực đã có sẵn, chỉ cần đưa chúng vào sử dụng. Nguồn lực tiềm năng là những nguồn lực mà cơ quan đơn vị có thể có trong tương lai. Đây là loại nguồn lực chưa sẵn có cho nên người công chức quản lý phải có những chính sách và biện pháp để huy động, trong đó phải tính đến tính không chắc chắn của nó.

- Cách thức tổ chức thực hiện: Những sắp xếp, phân công thực hiện công việc; trách nhiệm cho các cá nhân, bộ phận; các hướng dẫn và chỉ đạo, các quy định về hợp tác và phối hợp thực hiện.

3. Phân loại kế hoạch

Bài tập 2: Thảo luận tổ.

Hiện nay tại đơn vị công tác của anh/chị đang có những loại kế hoạch nào? Đặc điểm và tính chất của mỗi loại kế hoạch ra sao?

Bảng 1: Phân loại kế hoạch

Loại kế hoạch	Đặc điểm	Tính chất

Tùy theo mục đích, nội dung, tính chất, lĩnh vực, quy mô và mức độ phức tạp của công việc mà kế hoạch có thể được phân chia thành các loại khác nhau. Dưới đây là một số cách phân loại kế hoạch.

3.1. Phân loại theo quy mô/phạm vi:

Theo cách phân loại này, kế hoạch được chia thành kế hoạch chiến lược và kế hoạch thực thi (hay kế hoạch hoạt động).

Các kế hoạch áp dụng cho toàn bộ cơ quan, tổ chức, cấp hành chính, trong đó thiết lập các mục tiêu toàn diện và xác định vị trí tương lai mang tính dài hạn của cơ quan, tổ chức hoặc địa phương

thì được gọi là kế hoạch chiến lược. Các kế hoạch nêu chi tiết về cách thức đạt được các mục tiêu thì được gọi là kế hoạch thực thi.

Kế hoạch chiến lược và kế hoạch thực thi khác nhau ở khuôn khổ thời gian và phạm vi công việc. Kế hoạch chiến lược thường có khuôn khổ thời gian dài, thường là 5 năm trở lên. Chúng cũng có phạm vi rộng hơn chứ không giải quyết các công việc cụ thể. Ngược lại, kế hoạch thực thi thường có thời gian ngắn hơn. Các kế hoạch ngày, tuần, tháng, quý hầu hết là các kế hoạch thực thi.

Hộp 1: Chiến lược

Là kế hoạch mang tính định hướng, với mục tiêu dài hạn mang tính phát triển (của một tổ chức, hay một lĩnh vực, hay một ngành) và một lộ trình được xây dựng nhằm đạt được mục tiêu. Ví dụ chiến lược phát triển kinh tế xã hội của 1 địa phương, chiến lược phát triển nguồn nhân lực, chiến lược phát triển tổ chức, chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển khoa học, công nghệ,...

Trong công tác xây dựng kế hoạch, việc xây dựng kế hoạch chiến lược bao gồm việc xây dựng các mục tiêu. Trong khi đó các kế hoạch thực thi thừa nhận sự tồn tại các mục tiêu và đưa ra các phương pháp để đạt mục tiêu đó.

3.2. Phân loại theo thời gian:

Theo khuôn khổ thời gian, kế hoạch được phân thành kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Kế hoạch ngắn hạn là kế hoạch có thời gian thực hiện nó một năm hoặc dưới một năm. Kế hoạch dài hạn là kế hoạch có thời gian thực hiện nó từ 5 năm trở lên. Kế hoạch có thời gian thực hiện từ trên 1 năm đến dưới 5 năm được gọi là kế hoạch trung hạn.

Hộp 2: Kế hoạch năm, 6 tháng, quý, tháng Là kế hoạch được xây dựng cho một khoảng thời gian liên quan đến kết quả thực thi công việc. Loại kế hoạch này thường được sử dụng trong các tổ chức khu vực công, phục vụ cho công tác đánh giá các hoạt động theo các mục tiêu được thiết lập theo định kỳ. Loại kế hoạch này cũng có thể được xếp vào loại kế hoạch hoạt động của 1 tổ chức, hay một ngành, hay một lĩnh vực.

3.3. Phân loại theo tính chất/lĩnh vực:

Mọi cơ quan tổ chức và địa phương đều có các loại kế hoạch theo tính chất hoặc theo lĩnh vực. Dưới đây là một số kế hoạch theo phân loại này:

- Kế hoạch dự án: Là kế hoạch được xây dựng và thực hiện một dự án phát triển. Loại kế hoạch này được thực hiện phổ biến trong quan hệ của các cơ quan nhà nước với các đối tác phát triển.

- Kế hoạch tác nghiệp: Khác với kế hoạch ở tầm chiến lược, đây là loại kế hoạch trong đó xác định cụ thể các hoạt động cần phải tiến hành, các nguồn lực và lịch trình thực hiện nhằm hoàn thành một hoặc một số công việc cụ thể.

- Kế hoạch tài chính (ngân sách): Là kế hoạch về thu, chi ngân sách cho hoạt động của cơ quan đơn vị, bao gồm các khoản mục thu chi trong kỳ ngân sách. Kế hoạch tài chính (ngân sách) cũng xác định các biện pháp để huy động và sử dụng các khoản chi ngân sách một cách có hiệu quả.

- Kế hoạch nhân sự: Là kế hoạch xác định nhu cầu nhân sự tương lai cho một cơ quan, tổ chức về đối tượng, số lượng, chất lượng và thời điểm cung cấp. Kế hoạch nhân sự cũng xác định các biện pháp cần thiết để đáp ứng các yêu cầu nhân sự nhằm đảm bảo cho cơ quan, tổ chức thực hiện chức năng và hoàn thành nhiệm vụ của mình.

4. Các nguyên tắc lập kế hoạch

4.1. Nguyên tắc mục tiêu:

Mọi hoạt động quản lý đều hướng tới đạt những mục tiêu nhất định, trong đó hoạt động lập kế hoạch cũng vậy. Do đó, mọi kế hoạch, từ xây dựng đến tổ chức thực hiện, phải đảm bảo nguyên tắc hướng các nỗ lực, nguồn lực của các cá nhân, bộ phận vào việc hoàn thành mục tiêu.

4.2. Nguyên tắc hiệu quả:

Các nguồn lực thường là có hạn so với mong muốn trong thực hiện công việc. Vì vậy, một yêu cầu cơ bản là phải đảm bảo hiệu quả trong sử dụng nguồn

lực so với chi phí bỏ ra. Nguyên tắc cũng phải được tuân thủ trong lập và thực hiện kế hoạch. Hiệu quả của một kế hoạch được đo lường bằng việc so sánh kết quả mà nó đóng góp vào việc đạt các mục tiêu so với những chi phí và các nguồn lực đã sử dụng trong xây dựng và thực hiện kế hoạch.

4.3. Nguyên tắc cân đối:

Khi xây dựng kế hoạch cần đảm bảo tính cân đối giữa các yếu tố cấu thành. Ví dụ: Mục tiêu phải phù hợp với nguồn lực, các hoạt động phải được tiến hành nhịp nhàng, hoạt động trước làm tiền đề cho hoạt động sau, phải cân đối giữa nguồn lực với các biện pháp, giữa các phương tiện với con người.... để tránh tình trạng thiếu hoặc dư thừa, lãng phí nguồn lực, hoặc chông chéo công việc.

4.4. Nguyên tắc linh hoạt:

Các kế hoạch mang tính dự kiến về các hoạt động trong tương lai. Tương lai luôn thay đổi, vì vậy, bản thân các kế hoạch cũng mang tính tương đối. Do đó, các kế hoạch được xây dựng phải đảm bảo tính linh hoạt để có thể điều chỉnh được nhằm giảm bớt các rủi ro do các yếu tố và điều không mong đợi phát sinh.

4.5. Nguyên tắc bảo đảm cam kết:

Trong các kế hoạch phải xác định các mục tiêu và các nguồn lực, phân công trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận trong việc thực hiện mục tiêu đã đề ra. Nếu chỉ một trong các cá nhân hoặc bộ phận không hoàn thành trách nhiệm của mình, hay các nguồn lực không được cung cấp theo đúng tiến độ yêu cầu thì có thể dẫn đến việc không hoàn thành kế hoạch theo dự kiến thậm chí có thể gây hậu quả. Chính vì vậy, trong quá trình triển khai thực hiện kế hoạch phải đảm bảo thực hiện đúng các cam kết ghi trong kế hoạch.

4.6. Nguyên tắc phù hợp:

Trong quản lý, chúng ta phải xây dựng nhiều kế hoạch khác nhau. Ví dụ, theo thời gian có các kế hoạch năm, kế hoạch quý, kế hoạch tháng, ... và nhiều kế hoạch về các lĩnh vực khác nhau. Vì vậy để tránh tình trạng chông chéo giữa các kế hoạch khi thực hiện, khi xây dựng các kế hoạch cần phải tính toán sao cho chúng thích hợp về phân bổ thời gian và các nguồn lực, và phải đảm bảo sự thống nhất, đồng bộ giữa các kế hoạch.

4.7. Nguyên tắc nhân tố hạn chế:

Trong quá trình lập kế hoạch, lựa chọn phương án kế hoạch, chúng ta thường gặp phải các nhân tố hạn chế đến chất lượng của kế hoạch cũng như chất lượng của việc thực hiện kế hoạch sau này. Do đó, khi lập kế hoạch chúng ta cần dự đoán những khó khăn, hạn chế có thể xảy ra và dự kiến giải pháp khắc phục các nhân tố đó. Ví dụ, tính chính xác của các kết quả dự báo về tương lai; yếu tố tâm lý của người thực hiện; thời gian cho việc thực hiện kế hoạch và thay đổi về môi trường, về lãnh đạo, về nguồn lực, ...

4.8. Nguyên tắc khách quan:

Chúng ta lập kế hoạch là để thực hiện chúng nhằm đạt các kết quả mong muốn, do vậy để đảm bảo tính khả thi của các kế hoạch, khi xây dựng kế hoạch phải dựa trên những căn cứ khoa học, những yêu cầu khách quan và có tính thực tế, phù hợp với điều kiện. Không nên lòng ý chí chủ quan, duy ý chí, làm cho kế hoạch bị viển vông, không có tính khả thi.

5. Các yêu cầu đối với lập kế hoạch công tác của cấp phòng

Trong công tác lập kế hoạch nói chung và ở phạm vi cấp phòng nói riêng, xác định mục tiêu là khâu hết sức quan trọng vì chỉ khi nào xác định mục tiêu đúng đắn thì chúng ta mới có thể thực hiện thắng lợi các mục tiêu đó. Việc xác định mục tiêu của mỗi một kế hoạch phải đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau.

5.1. Tính cụ thể:

Một mục tiêu cụ thể sẽ tạo ra cơ hội hoàn thành lớn hơn so với mục tiêu chung chung. Để thiết lập mục tiêu cụ thể, chúng ta phải trả lời sáu câu hỏi sau:

- Ai : Ai tham gia?
- Cái gì : Chúng ta muốn hoàn thành cái gì?
- Ở đâu : Xác định rõ ràng vị trí thực hiện.
- Khi nào : Thiết lập khuôn khổ thời gian.
- Cái nào : Xác định những yêu cầu và những hạn chế.
- Tại sao : Những lý do cụ thể, mục đích hoặc lợi ích của việc

hoàn thành mục tiêu.

5.2. Tính đo lường được:

Thiết lập hệ thống tiêu chí chính xác để đo lường những tiến triển của công việc hướng tới đạt được từng mục tiêu cụ thể đã định. Khi theo dõi và đo lường sự tiến triển công việc, cần kiểm tra xem chúng có theo đúng hướng không, và có đạt được các mục tiêu trong từng giai đoạn hay không.

Để xác định mục tiêu có thể đo lường được, cần đặt ra những câu hỏi như: Làm được gì? Làm được bao nhiêu? Làm trong điều kiện nào? Làm thế nào để biết khi nào mục tiêu hoàn thành?

5.3. Tính có thể đạt được:

Sau khi xác định mục tiêu, công việc tiếp theo là tính toán cách thức có thể có để đạt được mục tiêu. Để đạt mục tiêu, chúng ta cần phát triển các thái độ, khả năng, kỹ năng, khả năng tài chính và cần nhận ra trước những cơ hội bị bỏ qua.

Chúng ta có thể đạt được hầu hết các mục tiêu đã xác định nếu chúng ta xây dựng được các công việc và bước đi một cách rõ ràng và thiết lập một khuôn khổ thời gian cần thiết để thực hiện những bước công việc đó.

5.4. Tính thực tế:

Để có tính thực tế, một mục tiêu phải thể hiện được tính khách quan hướng đến cái mà chúng ta sẽ và có khả năng thực hiện. Một mục tiêu cao thường dễ đạt được hơn một mục tiêu thấp bởi vì mục tiêu thấp đưa ra nỗ lực thấp hơn, còn mục cao đưa ra nỗ lực cao hơn. Trong nhiều trường hợp, chúng ta hoàn thành được những công việc khó khăn bởi vì chúng ta làm nó xuất phát từ quyết tâm và niềm say mê chứ không phải vì các mục đích khác.

Mục tiêu chỉ trở thành hiện thực nếu chúng ta thực sự tin tưởng rằng nó có thể được hoàn thành. Một phương pháp nữa để nhận biết một mục tiêu được xác định là hiện thực nếu chúng ta đã hoàn thành nó trong quá khứ hoặc tự đặt ra những điều kiện cần thiết để hoàn thành mục tiêu đó.

5.5. Khung thời gian:

Mỗi một mục tiêu được xác định trong một giai đoạn thời gian cụ thể và rõ ràng để hoàn thành, theo khung thời gian là một tuần, một tháng, 3 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm.

Các khung thời gian này cũng chính là các mốc thời gian để chúng ta xác định các hoạt động kiểm điểm hay đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu, cũng như đưa ra những biện pháp điều chỉnh kịp thời nhằm giảm thiểu những sai lệch.

Bài tập xây dựng kỹ năng:

Vận dụng kỹ thuật SWOT để phân tích thực trạng lập và triển khai thực hiện kế hoạch hiện nay tại đơn vị phòng của anh/ chị.

II. CÁC KỸ THUẬT, CÔNG CỤ CHỦ YẾU TRONG LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TÁC

1. Giới thiệu kỹ thuật, công cụ

1.1. Kỹ thuật phân tích môi trường bên trong và bên ngoài (SWOT):

a) Giới thiệu: Phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài là một trong các phương pháp phân tích rất hữu hiệu có tác dụng xác định những mặt mạnh, mặt yếu của đơn vị, cơ quan, tổ chức, địa phương cũng như các cơ hội và thách thức mà đơn vị, cơ quan, tổ chức, địa phương gặp phải.

Trong công tác lập kế hoạch, kỹ thuật này giúp xây dựng được đầy đủ nhất bức tranh bối cảnh của các vấn đề cần giải quyết trong kế hoạch, đồng thời giúp tìm ra được các mục tiêu mấu chốt cần giải quyết để đưa vào kế hoạch.

b) Nội dung: Ngay từ đầu, việc phân tích môi trường bên trong bên ngoài thường được thực hiện thông qua một nhóm các công chức đại diện cho các đơn vị bộ phận, cơ quan thực hiện kế hoạch. Để tiến hành phân tích bên trong và môi trường bên ngoài, nhóm phân tích cần trả lời được những câu hỏi dưới đây:

- Những mặt mạnh:

+ Những lợi thế là gì?

+ Cơ quan/đơn vị đã làm tốt những gì?

+ Đã tiếp cận được những nguồn lực thích hợp nào?

+ Làm thế nào để những người khác nhận thấy được những mặt mạnh của cơ quan/đơn vị?

Nhóm lập kế hoạch, do một người phụ trách, phải xem xét những câu hỏi đó theo quan điểm của mình và theo quan điểm của những đơn vị liên quan. Việc trả lời những câu hỏi trên phải xuất phát từ tình hình thực tế của đơn vị.

Khi xem xét những mặt mạnh của cơ quan/đơn vị, nên đặt trong mối quan hệ với các phòng ban/cơ quan/đơn vị khác - ví dụ, nếu tất cả các cơ quan/đơn vị đều có số lượng công chức được đào tạo như nhau thì số lượng công chức đào tạo không phải là mặt mạnh của đơn vị.

- Những mặt yếu:

+ Cơ quan/đơn vị cần phải cải thiện cái gì?

+ Những gì cơ quan/đơn vị làm chưa tốt?

+ Những gì cơ quan/đơn vị nên tránh?

- Những cơ hội:

+ Những cơ hội tốt mà cơ quan/đơn vị đang có?

+ Những xu hướng quan trọng mà cơ quan/đơn vị nhận thức được là gì?

- Những thách thức:

+ Những trở ngại mà cơ quan/đơn vị đang gặp phải là gì?

+ Các cơ quan/đơn vị khác đang làm gì?

+ Những yêu cầu về nhiệm vụ, công việc của cơ quan/đơn vị có thay đổi không?

+ Cơ quan/đơn vị có gặp phải những vấn đề về ngân sách không?

Ý nghĩa của các phân tích sẽ giúp làm sáng tỏ và chỉ ra những gì đơn vị mình cần phải làm, và chuyên hóa những thách thức đó thành những triển vọng.

c) Những quy tắc đơn giản để phân tích thành công:

- Cần nhìn nhận một cách thực tế về những mặt mạnh và mặt yếu.

- Khi phân tích cần phân biệt giữa hiện trạng trong hiện tại và tương lai.

- Nên cụ thể, không mơ hồ, không rõ ràng.

- Luôn phân tích đặt trong bối cảnh liên quan với các đơn vị khác.

Bảng 2: Phân tích bên trong và môi trường bên ngoài

Những mặt mạnh	Những mặt yếu
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

Những cơ hội	Những thách thức
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

Bảng 3: Ma trận phân tích bên trong và môi trường bên ngoài

	Mặt mạnh (S)	Mặt yếu (W)
Cơ hội (O)	S/O:.....	W/O:.....
Thách thức (T)	S/T:.....	W/T:.....

- Phân tích ngắn gọn, đơn giản nhưng đầy đủ.
- Có các dẫn chứng cụ thể để phân tích và chứng minh các nhận định.

1.2. Công cụ phân tích nguyên nhân:

Sơ đồ xương cá (Fishbone):

Một trong những công cụ phân tích vấn đề được Tiến sỹ Kaoru Ishikawa - một nhà thống kê kiểm định chất lượng Nhật Bản đã phát minh ra gọi là sơ đồ xương cá. Giá trị của sơ đồ xương cá là trợ giúp công chức làm kế hoạch phân loại và phân tích đầy đủ được các nguyên nhân với các cấp độ chiều sâu khác nhau của các vấn đề theo một trật tự, logic và làm sáng tỏ các nguyên nhân gốc.

Sơ đồ xương cá là một công cụ phân tích thực trạng, giúp xác định các nguyên nhân có thể có của vấn đề trong kế hoạch, và các giải pháp có thể có cho vấn đề của kế hoạch.

a) Trường hợp áp dụng sơ đồ xương cá:

Sơ đồ xương cá được sử dụng trong những trường hợp sau:

- Khi cần nghiên cứu một vấn đề để xác định nguyên nhân gốc. Ví dụ, nguyên nhân của chất lượng dịch vụ hành chính cấp cơ sở, nguyên nhân về trình độ năng lực công chức còn thấp, ...

- Khi cần nghiên cứu tất cả những lý do có thể để giải thích vì sao một quá trình đang gặp những khó khăn, những vấn đề, sự thất bại. Ví dụ, tại sao chất lượng dịch vụ hành chính một cửa không tăng; tại sao không hoàn thành kế hoạch đề ra, ...

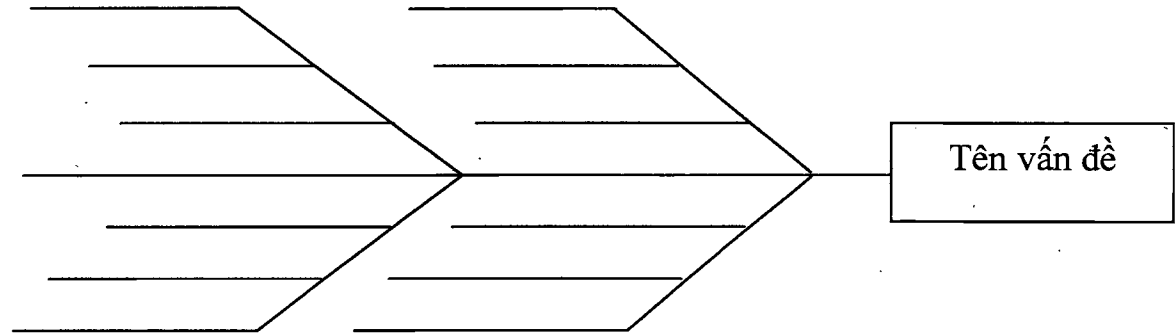
- Khi cần xác định các lĩnh vực cần thu thập dữ liệu. Ví dụ, thu thập thông tin về sự phát triển của công tác tập huấn, đặc biệt đối với công chức bộ phận một cửa; thông tin về thực trạng cơ cấu công chức, ...

- Khi cần xác định các nhân tố ảnh hưởng đến một đối tượng nghiên cứu, để từ đó tìm ra những giải pháp thích hợp và toàn diện. Ví dụ, chất lượng dịch vụ hành chính hàng năm của cơ quan/địa phương chịu tác động bởi những nhân tố nào, ...

b) Cách thức thiết lập sơ đồ xương cá:

Việc thiết lập sơ đồ xương cá được tiến hành theo 8 bước như sau:

Sơ đồ 2: Sơ đồ xương cá



- Bước 1: Vẽ sơ đồ xương cá.

- Bước 2: Liệt kê vấn đề nghiên cứu ở “phần đầu của con cá”.

- Bước 3: Đặt tên cho từng cái “xương của con cá”. Các cách phân loại chủ yếu thường được sử dụng là:

+ Chức năng nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, tài liệu, nguyên vật liệu, nguồn nhân lực.

+ Vị trí, thủ tục, con người, chính sách.

+ Môi trường bên ngoài, các nhà cung cấp, các hệ thống, kỹ năng.

Lưu ý: Có thể sử dụng cách phân loại được gợi ý ở trên, kết hợp chúng theo một cách thức nào khác tùy ý. Các cách phân loại trên giúp tổ chức đưa ra được các ý kiến đầy đủ và toàn diện nhất.

- Bước 4: Sử dụng kỹ thuật động não để xác định các nhân tố trong từng loại mà có thể ảnh hưởng đến vấn đề hoặc tác động đang được nghiên cứu.

- Bước 5: Lập lại các công việc này với từng nhân tố theo từng loại để tạo ra các nhân tố nhỏ hơn. Tiếp tục đặt câu hỏi “tại sao điều đó xảy ra?” và đặt ra các phần bổ sung cho từng nhân tố và tiếp diễn theo từng nhân tố nhỏ hơn.

- Bước 6: Cứ tiếp tục đưa ra ý tưởng cho đến khi cảm thấy đã đầy đủ.

- Bước 7: Phân tích các kết quả của “xương cá” sau khi chúng ta nhận thấy đã có thông tin đầy đủ theo các loại chính yếu. Thực hiện công việc này bằng việc xét các nhánh xương cá. Các kết quả cuối cùng trở thành “những nguyên nhân phù hợp nhất”.

- Bước 8: Đối với những nhánh xương cá được xác định là “những nguyên nhân phù hợp nhất”, chúng ta cần đạt được sự thống nhất về danh sách

các nguyên nhân theo thứ tự ưu tiên. Nguyên nhân xếp đầu tiên là nguyên nhân có khả năng nhất.

Sử dụng sơ đồ trong lập kế hoạch sẽ giúp công chức quản lý có cách nhìn toàn diện về các mối quan hệ liên quan, từ đó đưa ra được các mục tiêu và hoạt động thích hợp trong toàn bộ quá trình xây dựng và thực hiện kế hoạch.

Bài tập: Vận dụng kỹ thuật Xương cá (FISHBONE) phân tích những nguyên nhân của ưu, nhược điểm trong công tác lập kế hoạch của phòng/đơn vị.

1.3. Phương pháp khung logic:

a) Giới thiệu phương pháp khung logic:

Phương pháp khung logic là một phương pháp lập kế hoạch, gồm một tập hợp các bước và các “công cụ”, với mục đích làm sáng tỏ những nhận thức, khám phá những phương án và đưa ra những sự lựa chọn về những giải pháp để giải quyết những vấn đề cụ thể một cách hiệu quả.

Phương pháp khung logic (hay còn gọi là LFA – là từ viết tắt của Logical Framework Approach) được xác lập chủ yếu dựa trên phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO), một phương pháp quản lý con người và các tổ chức lần đầu tiên được phổ biến trong môi trường kinh doanh và các công ty ở Mỹ trong những năm 1950 và 1960. Phương pháp khung logic lần đầu tiên được áp dụng để lập kế hoạch các dự án phát triển vào những năm 1970 (xem bảng 1 trang sau).

Về sau này, khung logic được vận dụng nhiều trong công cụ lập kế hoạch cả ở tầm chiến lược cũng như tác nghiệp, do những ưu điểm của nó.

b) Nội dung các thành phần kế hoạch theo khung logic:

- Mục tiêu dài hạn: Mục tiêu dài hạn xác định những lợi ích mà những người thụ hưởng sẽ có được với tư cách là kết quả của kế hoạch. Mục tiêu phát triển thường quan hệ với vấn đề hoặc nhu cầu mà kế hoạch cố gắng tập trung vào. Mục tiêu phát triển mô tả những lợi ích dài hạn mà sẽ có được từ kế hoạch. Nó sẽ được xem như giải pháp hoặc sự thay đổi mong muốn lâu dài.

- Mục tiêu trung gian hay mục tiêu trực tiếp: Mục tiêu trung gian thể hiện hành động mà nhóm mục tiêu sẽ thực hiện nhằm mang lại sự thay đổi mong muốn. Nó mô tả những gì mà nhóm mục tiêu sẽ có khả năng làm được nhờ sự hỗ trợ của kế hoạch.

- Các đầu ra: Các đầu ra mô tả những trách nhiệm của kế hoạch. Đó chính là những sản phẩm, kết quả công việc mà kế hoạch tạo ra cho mục tiêu trực tiếp được xác định.

Sơ đồ 3: Ví dụ về mục tiêu và kết quả của kế hoạch

Mục tiêu dài hạn	Phòng ban/đơn vị hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ được giao
Mục tiêu Kế hoạch	Tăng cường năng lực xây dựng và thực hiện kế hoạch cho cán bộ, công chức phòng ban/ đơn vị
Các kết quả	1. 25 cán bộ, công chức chủ chốt được tập huấn về kỹ năng xây dựng và thực hiện kế hoạch
	2. Bộ tài liệu tập huấn với các bài tập và hoạt động hỗ trợ được xây dựng.
	3. Tài liệu giảng dạy được in ấn và gửi cho các học viên trước 1 tuần
	4. Các phương tiện hỗ trợ đánh giá kết quả tập huấn được xây dựng và triển khai

- Các hoạt động: Các hoạt động là tất cả các công việc được thực hiện để hoàn thành các đầu ra đã được xác định.

Bảng 4: Cấu trúc Khung Logic

Tên dự án:		Mô tả ngắn về dự án:	
Ngày tháng năm:		Thời lượng:	
Cấu trúc dự án	Các chỉ số thực hiện:	Nguồn/công cụ thẩm tra:	Các điều kiện/giả định:
Mục tiêu phát triển:	(Tác động lâu dài)		Các điều kiện/giả định mang tính bền vững
Mục tiêu trước mắt:	(Những mục tiêu ngắn hạn - SMART)		Các điều kiện/giả định mang tính phát triển Gắn mục tiêu trước mắt với mục tiêu lâu dài
Các kết quả đầu ra:	(Các chỉ số thực hiện)		Các điều kiện/giả định thực thi. Gắn kết quả đầu ra với mục tiêu trước mắt
Các hoạt động:	(Nguồn lực đầu vào và ngân sách)		Các điều kiện/giả định mang tính quản lí Gắn hoạt động với kết quả đầu ra

Bảng 4: Cấu trúc Khung Logic

Tên dự án:		Mô tả ngắn về dự án:	
Ngày tháng năm:		Thời lượng:	
Cấu trúc dự án	Các chỉ số thực hiện:	Nguồn/công cụ thẩm tra:	Các điều kiện/giả định:
Mục tiêu phát triển:	(Tác động lâu dài)		Các điều kiện/giả định mang tính bền vững
Mục tiêu trước mắt:	(Những mục tiêu ngắn hạn - SMART)		Các điều kiện/giả định mang tính phát triển Gắn mục tiêu trước mắt với mục tiêu lâu dài
Các kết quả đầu ra:	(Các chỉ số thực hiện)		Các điều kiện/giả định thực thi. Gắn kết quả đầu ra với mục tiêu trước mắt
Các hoạt động:	(Nguồn lực đầu vào và ngân sách)		Các điều kiện/giả định mang tính quản lí Gắn hoạt động với kết quả đầu ra

Sơ đồ 4: Ví dụ về các hoạt động của kế hoạch

Đầu ra 2: Bộ tài liệu tập huấn với các bài tập và hoạt động hỗ trợ được xây dựng

Các hoạt động:

- 2.1. Nghiên cứu các tài liệu, văn bản hiện có về nội dung chủ đề đó (lập và thực hiện kế hoạch đào tạo);
- 2.2. Điều tra nhu cầu đào tạo của học viên;
- 2.3. Dự thảo chương trình đào tạo và tài liệu tập huấn;
- 2.4. Hội thảo lấy ý kiến;
- 2.5. Hoàn thiện chương trình và tài liệu tập huấn;
- 2.8. In ấn tài liệu

Các yếu tố đầu vào:

Các yếu tố đầu vào là các nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động. Chúng bao gồm nguồn nhân lực, tài chính, nguyên vật liệu, trang thiết bị, thông tin,...

Các chỉ số: Chỉ số là:

- Các thông tin định tính và định lượng được xác định làm bằng chứng/đối chiếu chứng tỏ việc hoàn thành của các hoạt động/đầu ra/mục tiêu của kế hoạch

- Là dấu hiệu của sự thay đổi/tiến bộ so với thực trạng
- Là cơ sở để theo dõi, kiểm điểm và đánh giá thực hiện kế hoạch
- Là cơ sở để kiểm điểm và đánh giá trách nhiệm của cá nhân, lãnh đạo các cấp và các bộ phận trong tổ chức

Quá trình xây dựng và quyết định các chỉ số kết quả thể hiện quyết tâm chính trị của các tổ chức/cá nhân đối với các công việc, kết quả, mục tiêu đã đề ra. Do vậy trong thực hiện xác định chỉ số, yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ và nhất trí cao giữa các đơn vị liên quan và với lãnh đạo của tổ chức.

Tất cả các nội dung và tính chất của các chỉ số kết quả phải được thể hiện rõ trong bảng kế hoạch công việc.

Cũng như trong khâu xây dựng kế hoạch, việc xác định chỉ số cần tuân thủ các tiêu chí kỹ thuật SMART sau đây:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| Đơn giản/Cụ thể
(Simple/specific) | Được thể hiện rõ ràng và cụ thể, dễ dàng diễn giải và không hiểu sai. |
|--------------------------------------|---|

Đo lường được (Measureble):	Được thể hiện bằng các số liệu định lượng và có thể so sánh với những số liệu khác. Có thể phân tích và thống kê được.
(Attainable/Achievable)	Có thể đạt được/Khả thi, có thể đo lường sự đạt được
(Realistic)	Thực tiễn. Có thể đo được chi phí - hiệu quả và tính hiện thực với những nguồn lực sẵn có
(Time-bound)	Có khung thời gian hoàn thành và có thể đánh giá được sự hoàn thành trong khoảng thời gian đó

Bảng 6: Ví dụ về chỉ số kết quả

	CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ
Kết quả 1: Người dân được tiếp cận đầy đủ quy hoạch xây dựng (QHXD) được duyệt ngay tại cộng đồng	Ít nhất 70% người dân biết được tình trạng quy hoạch xây dựng ngay tại nơi mình sinh sống.
Kết quả 2: Quy chế quản lý quy hoạch của một đề án QHXD chi tiết được duyệt được ban hành và nhân rộng tại các địa phương trong tỉnh	Ít nhất 80% người dân có nhu cầu về xây dựng nắm được các qui định pháp luật, thủ tục về xây dựng. Ít nhất 80% những vướng mắc trong quản lý đô thị được xác định rõ trách nhiệm thuộc cơ quan nào và được giải quyết.
Kết quả 3: Phương pháp lập QHXD được sự tham gia của cộng đồng. Dân chủ được phát huy trong việc lập, thực thi quy hoạch xây dựng;	Ít nhất 60% người dân được tham gia góp ý kiến trong quá trình lập quy hoạch xây dựng liên quan đến nơi sinh sống. Giảm 50% lượng đơn thư khiếu nại của người dân.

1.3. Các điều kiện thực hiện:

Là các điều kiện bên ngoài mà không nằm trong sự kiểm soát của kế hoạch (tức các rủi ro bên ngoài), nhưng thiếu nó thì kế hoạch sẽ không thành công. Chúng cần được đánh giá và được tính đến để đảm bảo không cản trở hay ảnh hưởng đến thực hiện kế hoạch.

- Phương tiện kiểm chứng: Là các tài liệu, chứng cứ thể hiện việc hoàn thành các hoạt động/đầu ra/kết quả.

2. Vận dụng kỹ thuật, công cụ trong lập kế hoạch công tác

Bài tập xây dựng kỹ năng 3: Vận dụng Khung Logic để xây dựng một kế hoạch công tác cụ thể của phòng ban hoặc cơ quan/đơn vị theo mẫu dưới đây.

Bảng 7: Khung Kế hoạch

KẾ HOẠCH

Mục tiêu :

Chỉ số:

.....

Mã số	Nội dung	Chỉ số	Phương tiện xác minh	Ngân sách	Thời gian thực hiện	Đơn vị/cá nhân thực hiện	Điều kiện thực hiện
Lĩnh vực/Mục tiêu 1:...							
Kết quả 1.1							
Hoạt động 1.1.1							
Hoạt động 1.1.2							
Kết quả 1.2							
Lĩnh vực/Mục tiêu 2:...							

III. KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TÁC CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Những căn cứ lập kế hoạch công tác

Để lập được kế hoạch công tác ở cấp phòng cần phân tích và dựa vào những căn cứ dưới đây:

- Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng nằm trong hệ thống tổ chức của mình (phù hợp với pháp luật nói chung).
- Căn cứ vào phương hướng công tác của tổ chức đã được xác định, trong đó có phương hướng công tác của phòng phù hợp với phương hướng chung.
- Căn cứ vào tình hình thực tế thực thi công vụ, vào các nguồn lực hiện có của tổ chức, của phòng.
- Căn cứ vào kế hoạch của cấp trên.

2. Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng lập kế hoạch công tác

Quá trình lập kế hoạch chịu nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng lập kế hoạch; có yếu tố do chủ quan, có yếu tố do bên ngoài tác động. Dưới đây là những yếu tố thường gặp trong thực tiễn:

- Yếu tố chủ quan:
 - + Tầm nhìn, trình độ, kinh nghiệm của người lập kế hoạch;
 - + Tác động tâm lý của những người lập kế hoạch (thời gian gấp, sự phối hợp làm việc giữa các bộ phận...);
 - + Phương pháp làm việc của những người lập kế hoạch.
- Yếu tố khách quan:
 - + Thời gian (bắt đầu, kết thúc mỗi nội dung);
 - + Nguồn tài chính;
 - + Sự ủng hộ của cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp cùng với sự phối hợp chặt chẽ giữa họ.
 - + Thông tin liên quan đến lập kế hoạch.

3. Quy trình lập kế hoạch công tác của cấp phòng

3.1. Xác định mục tiêu:

Các mục tiêu phải được xác định chính xác và phải xác định rõ về thời gian. Các mục tiêu cụ thể để có khả năng kiểm soát và điều chỉnh hơn các mục tiêu chiến lược. Các mục tiêu này cũng phải được phân loại theo thứ tự ưu tiên khác nhau và phải đảm bảo tiêu chí rõ ràng, có tính khả thi và triển vọng cao.

3.2. Nghiên cứu và dự kiến nội dung công việc đưa vào chương trình, kế hoạch công tác.

Cần lưu ý:

- Thu thập đầy đủ các dữ liệu, các thông tin có liên quan. Rà soát lại các công việc trước đó nhằm xác định những công việc còn tồn đọng và trình tự ưu tiên giải quyết công việc trong kế hoạch, chương trình sắp tới;

- Tham khảo ý kiến của lãnh đạo, các bộ phận có liên quan về sự cần thiết của vấn đề dự tính đưa ra, mục tiêu hướng tới, tính khả thi, định hướng công việc, nhiệm vụ chủ yếu cần bàn bạc, quyết định và sự chỉ đạo thực hiện từ phía lãnh đạo;

3.3. Xây dựng dự thảo kế hoạch, chương trình:

- Mục đích, yêu cầu của kế hoạch, chương trình;
- Xác định các hoạt động cần phải tiến hành giải quyết;
- Nhóm các hoạt động lại để tối ưu hoá việc sử dụng các nguồn lực;
- Xác định các nguồn lực, thời gian thực hiện;
- Thiết lập các bộ phận (nếu cần);
- Phân công trách nhiệm cho cá nhân, bộ phận, tổ chức;
- Quy định mối quan hệ phối hợp giữa các thành viên khi tham gia thực hiện kế hoạch, chương trình;

- Xác định những rủi ro có thể và đối sách hạn chế những rủi ro đó;
- Viết thành văn bản, trình lãnh đạo và ban hành chính thức để thực hiện.

3.4. Viết dự thảo kế hoạch, chương trình:

Khi viết thành văn bản cần bảo đảm thể thức văn bản đúng với quy định của Nhà nước; nội dung thông tin đầy đủ, tuân thủ các nguyên tắc.

Bố cục văn bản thường được chia thành 3 phần:

- Phần mở đầu:

Nhận định khái quát những vấn đề được xác định là cơ sở khoa học cho việc xây dựng kế hoạch; những thuận lợi, khó khăn; nêu rõ các căn cứ pháp lý cho việc xây dựng và mục đích của việc lập kế hoạch.

- Phần nội dung:

+ Nêu rõ mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch và biện pháp thực hiện.

+ Các điều kiện, phương tiện thực hiện.

+ Các đối tượng được phân công thực hiện.

+ Trình tự triển khai, tổ chức thực hiện..., các biện pháp đảm bảo thực hiện, chế độ trách nhiệm.

+ Thời gian kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết. Các hình thức khen thưởng, kỷ luật.

- Phần kết luận:

+ Nêu triển vọng của việc thực hiện kế hoạch.

+ Các đề xuất, kiến nghị.

3.5. Thông qua và ban hành kế hoạch, chương trình:

- Thảo luận dân chủ trong phạm vi cấp phòng hoặc cơ quan.

- Ban hành kế hoạch, chương trình theo trình tự, thủ tục văn thư.

IV. KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CÔNG TÁC CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Truyền đạt kế hoạch

Truyền đạt kế hoạch là một nội dung đầu tiên không thể thiếu của quá trình triển khai thực hiện kế hoạch, góp phần quan trọng vào thành công của thực hiện kế hoạch. Tuy có sự tham gia trong quá trình xây dựng kế hoạch, các cá nhân, tập thể có trách nhiệm thực hiện kế hoạch có thể không nắm vững được hết nội dung của kế hoạch, những hoạt động mà họ phải tiến hành, quyền hành trao cho họ và các mối quan hệ phối hợp với các cá nhân, bộ phận khác trong thực hiện thì điều đó dễ làm cho tiến độ thực hiện bị chậm trễ, thậm chí kế hoạch có thể bị thất bại. Việc truyền đạt kế hoạch cần phổ biến đến những đối tượng liên quan hoặc chịu ảnh hưởng của kế hoạch ở ngoài đơn vị.

Có thể sử dụng nhiều hình thức và phương pháp triển khai khác nhau như: Hội nghị, hội thảo, thông tin bằng văn bản, thông tin đại chúng, tổ chức gặp gỡ các đối tượng có liên quan để truyền đạt kế hoạch.

2. Bố trí nguồn lực

Bên cạnh các yếu tố về tổ chức thực hiện, việc bố trí kịp thời, đầy đủ trên cơ sở chi phí hiệu quả các nguồn lực là một yêu cầu tối quan trọng để một kế hoạch được thực hiện thành công.

Trong tổ chức thực hiện kế hoạch, bên cạnh bản kế hoạch theo khung Logic như trình bày ở trên, lãnh đạo cấp phòng phải xây dựng được bản kế hoạch về nguồn lực với các thành tố sau đây.

Bảng 8: Bảng phân công bố trí nguồn lực

Đầu ra/Hoạt động	Loại nguồn lực	Đơn vị tính	Số lượng	Đặc điểm Kỹ thuật	Trị giá/chi phí	Thời hạn huy động	Công chức chịu trách nhiệm
	Chuyên gia						
	Giảng viên						
	Máy vi tính						
						

3. Phân công, phối hợp công tác, làm việc nhóm

3.1. Phân công: Sau khi kế hoạch được phê duyệt, lãnh đạo cấp phòng chủ động phân công công việc cho các Phó phòng và nhân viên trong phòng. Có những công việc do Lãnh đạo cấp phòng trực tiếp thực hiện, có những việc giao cho phó phòng thực hiện hay theo dõi, có những việc giao cho nhân viên thực hiện. Việc phân công dựa trên cơ sở năng lực, trình độ và điều kiện thực hiện của mỗi cá nhân. Bảng dưới đây là gợi ý về phân công công việc.

Bảng 9: Phân công công việc

Stt	Họ và tên	Chức danh	Nhiệm vụ	Công việc cụ thể

3.2. Phối hợp: Lãnh đạo phòng có trách nhiệm phối hợp nỗ lực của các thành viên trong đơn vị nhằm đạt được mục tiêu chung. Kỹ năng phối hợp cần thể hiện trong mọi loại hình phối hợp: (1) Phối hợp dọc giữa lãnh đạo cấp phòng

với các phó phòng và các nhân viên; (2) Phối hợp ngang giữa các phòng trong thực hiện kế hoạch, và giữa các thành viên với nhau; và (3) Phối hợp theo mạng lưới khi có sự tham gia của nhiều đơn vị, tổ chức trong triển khai thực hiện kế hoạch.

3.3. Làm việc nhóm: Đơn vị cấp phòng là nơi thể hiện rất rõ tính chất làm việc theo nhóm.

4. Theo dõi, đánh giá thực hiện kế hoạch

4.1. Theo dõi (giám sát):

Là hoạt động thường xuyên, định kỳ thu thập và phân tích thông tin/số liệu về tiến độ thực hiện kế hoạch. Nhằm xác định các vấn đề khó khăn/vướng mắc và kịp thời có giải pháp khắc phục.

Theo dõi chủ yếu cung cấp thông tin về:

- Tiến độ thực hiện các hoạt động so với kế hoạch và chỉ số;
- Mức độ đạt được các kết quả đầu ra so với kế hoạch và chỉ số;
- Tình hình huy động và sử dụng các nguồn lực (tài chính, cơ sở vật chất và con người).

4.2. Đánh giá thực hiện kế hoạch:

Là hoạt động định kỳ kiểm điểm và đánh giá việc hoàn thành các kết quả đầu ra, các kết quả trực tiếp và dài hạn (so với chỉ số kết quả và mục tiêu). Đánh giá tính hiệu suất, hiệu quả và tác động của kế hoạch. Nhằm có những quyết định điều chỉnh cần thiết, rút ra các bài học kinh nghiệm cho các giai đoạn, kế hoạch tiếp theo.

4.3. Các phương pháp thu thập thông tin phục vụ theo dõi đánh giá:

Để giúp thực hiện tốt công tác theo dõi đánh giá thực hiện kế hoạch, nên áp dụng một số phương pháp thu thập thông tin như sau:

Bảng 10: Một số phương pháp thu thập thông tin phổ biến

Phương pháp	Nội dung/cách thức
Quan sát/thị sát trực tiếp	Theo dõi tại hiện trường (cần xây dựng bảng kiểm quan sát - checklist)
Gặp gỡ, tiếp xúc (Phỏng vấn)	Qua tiếp xúc trực tiếp, liên lạc gián tiếp
Thảo luận (các nhóm đơn vị tham gia thực hiện kế hoạch)	Qua các cuộc họp định kỳ/đột xuất chung và với các đơn vị
Thu thập thông tin thường kỳ	Báo cáo hoạt động và báo cáo tài chính hàng quý

Điều tra (bằng phiếu) (gồm các kỹ thuật mang tính tham gia)	Tổ chức điều tra lấy ý kiến (lưu ý: kết quả điều tra phụ thuộc nhiều vào chất lượng thiết kế phiếu hỏi)
---	---

4.4. Trách nhiệm theo dõi đánh giá báo cáo:

Theo dõi đánh giá và báo cáo thực hiện kế hoạch hay công việc là nhiệm vụ mang tính định kỳ, thường xuyên, và có thể đột xuất. Do vậy, việc phân công trách nhiệm công tác này cho từng đơn vị, bộ phận và đến từng cá nhân là điều bắt buộc.

Khung trách nhiệm theo dõi báo cáo là một sơ đồ mở tiếp từ khung kế hoạch. Ngoài các thành tố trong kế hoạch (các mục tiêu, kết quả, hoạt động, các chỉ số và phương tiện xác minh), khung trách nhiệm phải gồm thêm các nội dung sau:

- Phương pháp thu thập thông tin (1 hoặc nhiều trong 5 phương pháp nêu ở phần trên);
- Tần xuất đo lường (theo định kỳ tháng, quý, năm, giữa kỳ, cuối kỳ...);
- Thời hạn nộp báo cáo (theo dõi hay đánh giá);
- Đơn vị/cá nhân chịu trách nhiệm (thu thập thông tin, báo cáo);
- Cấp/cá nhân có trách nhiệm phê duyệt báo cáo.

Khung này phải được xây dựng và được lãnh đạo phê duyệt cùng với khung kế hoạch công tác. Việc phân công trách nhiệm phải được cập nhật khi có sự thay đổi về nhân sự hay tổ chức.

Bảng 11: Khung trách nhiệm theo dõi báo cáo

Cấp độ	Chỉ số	Phương tiện xác minh	Phương pháp thu thập	Tần xuất đo lường	Thời hạn nộp báo cáo	Người chịu trách nhiệm		Phê duyệt
						Thu thập	Báo cáo	
Lĩnh vực/Mục tiêu								
Đầu ra								
Hoạt động								
Đầu vào								

Bài tập tình huống:

Yêu cầu: Trong 30 phút, đọc tình huống xây dựng kế hoạch dưới đây, thảo luận, phân tích các bước đã triển khai và rút ra bài học kinh nghiệm từ tình huống này.

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH CÔNG TÁC THEO HƯỚNG KẾT QUẢ

Lãnh đạo Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (NN&PTNT) tỉnh Lào Cai có kế hoạch mở khoá tập huấn cho công chức ngành NN&PTNT trong toàn tỉnh về kỹ năng xây dựng và quản lý kế hoạch ngành. Dự kiến học viên tham gia đợt tập huấn đầu tiên này là CBCC của 11 đơn vị trực thuộc Sở. Mỗi đơn vị sẽ có 3 công chức tham gia. Thời gian thực hiện kế hoạch vào tháng 10 – 12 năm 2011. Ngân sách đã được Sở dự trù từ đầu năm. Phòng Tổ chức Cán bộ (TCCB) được giao nhiệm vụ xây dựng kế hoạch tập huấn.

Đồng chí Phó Phòng, với vai trò là đầu mối xây dựng kế hoạch, đã chủ động dự thảo kế hoạch. Sau 3 ngày, Phòng TCCB đã trình bản dự thảo kế hoạch lên lãnh đạo Sở. Qua xét kiểm tra, Văn phòng Sở thấy rằng, bản kế hoạch là một tài liệu hoàn toàn viết bằng lời, đã liệt kê các hoạt động và công việc phải thực hiện, thời gian đối với từng công việc. Tuy nhiên, bản kế hoạch còn thiếu nhiều chi tiết đối với một số nội dung rất quan trọng.

Các hoạt động và công việc của bản kế hoạch không được chi tiết hoá về đối tượng và số lượng cụ thể (số lượng người được điều tra về nhu cầu đào tạo, đơn vị thực hiện điều tra nhu cầu đào tạo và tổ chức tập huấn, thời lượng dự kiến khoá tập huấn).

Bản kế hoạch không cụ thể hoá các chỉ số thành công của mỗi công việc cũng như các tài liệu kiểm chứng việc hoàn thành các hoạt động. Hơn nữa, tên của các đơn vị tham gia phối hợp thực hiện các hoạt động cũng không được đề cập chi tiết. Lãnh đạo Sở thấy rằng thiếu các chi tiết rất cần thiết này thì khó có thể đánh giá chất lượng các công việc của kế hoạch, đồng thời khó đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm của đơn vị tham gia thực hiện kế hoạch.

Bản kế hoạch chỉ đưa ra tổng ngân sách chứ không nêu chi tiết ngân sách cần phân bổ cho từng hoạt động. Việc không lượng hoá được các chi tiết hoạt động là lý do khiến cho việc dự trù ngân sách không được cụ thể. Và thực tế là Phòng Tài chính đã không xét duyệt kinh phí cho thực hiện kế hoạch.

Đặc biệt là bản kế hoạch Lãnh đạo Sở NN&PTNT đã không phê duyệt bản kế hoạch. Lãnh đạo Sở đề nghị đồng chí Lãnh đạo cấp phòng TCCB bổ sung các nội dung và chi tiết cần thiết, sau 2 ngày trình lãnh đạo Sở xem xét.

Phương án giải quyết:

Đồng chí Lãnh đạo cấp phòng đã gặp đồng chí Phó Lãnh đạo cấp phòng và chỉ ra các khiếm khuyết của bản kế hoạch. Đồng chí Lãnh đạo cấp phòng đề nghị bổ sung và hoàn chỉnh bản kế hoạch theo yêu cầu của lãnh đạo Sở, với cách làm cụ thể như sau:

- Huy động thêm 3 đồng chí (gồm 1 đồng chí chuyên viên phụ trách đào tạo của Phòng CBCC, 2 đồng chí thuộc các phòng Tài chính và Kế hoạch) tham gia nhóm xây dựng kế hoạch

- Sử dụng Khung Lô-gic để thể hiện các nội dung và chi tiết của bản kế hoạch.

Với phương pháp làm kế hoạch với sự tham gia và sử dụng công cụ lập kế hoạch hướng vào kết quả, sau 3 ngày, nhóm xây dựng kế hoạch đã hoàn chỉnh bản kế hoạch đáp ứng các yêu cầu của lãnh đạo Sở.

Bản kế hoạch được trình bày ở bảng dưới đây.

**Bảng 12: KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG VÀ DỰ TOÁN KINH PHÍ
TỔ CHỨC LỚP TẬP HUẤN CHO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC NGÀNH NN & PTNT LÀO CAI
VỀ KỸ NĂNG XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ KẾ HOẠCH THEO HƯỚNG KẾT QUẢ PHỤC VỤ CÔNG TÁC**

TT	Tên công việc (hoạt động)	Chỉ số Kết quả	Phương tiện xác minh	Ngân sách (VNĐ)	Đơn vị chủ trì	Đơn vị Phối hợp	Thời gian thực hiện
1	Khảo sát đánh giá nhu cầu tập huấn (55 CBCC thuộc 11 đơn vị trực thuộc Sở)	<ul style="list-style-type: none"> - Xác định được nhu cầu của CBCC về từng kỹ năng trong việc xây dựng và quản lý kế hoạch - Xác định được số lượng người tham gia lớp tập huấn 	Báo cáo khảo sát nhu cầu tập huấn được lãnh đạo Sở phê duyệt	35.000.000	Phòng TCCB	Công ty Cổ phần Tư vấn và Phát triển Quản lý (MCD)	Từ 01 đến 15 tháng 10/2011
2	Xây dựng và biên tập tài liệu tập huấn	Bộ tài liệu cho khoá 3 ngày gồm: <ul style="list-style-type: none"> - 1 tài liệu Words không quá 45 trang không kể phần phụ lục - 1 tài liệu giảng dạy (Power Points) không quá 90 slides 	Bộ tài liệu dự thảo	45.000.000	(nt)	(nt)	Từ 15/10 đến 10/11/2011

		- Danh sách đề xuất 2 giảng viên, kèm theo lý lịch, với trình độ và kinh nghiệm giảng dạy phù hợp					
3	Đánh giá tài liệu	2 nội dung (tài liệu, giảng viên) được đánh giá theo bảng cho điểm	Báo cáo đánh giá tài liệu. Bộ tài liệu được lãnh đạo Sở phê duyệt	10.000.000	VP Sở	Phòng TCCB	Từ 11 đến 20 tháng 11/2011
4	Tổ chức tập huấn (01 lớp x 03 ngày; tại Sở NN & PTNT)	100 học viên trả lời vận dụng được kỹ năng, công cụ kỹ thuật trong công tác	Phiếu điều tra học viên cuối khoá tập huấn	15.000.000 (Giảng viên) 12.000.000 (Chi phí lớp học)	Chuyên gia MCD	Phòng CBCC	Từ 28 đến 30/11/2011

V. BÁO CÁO THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

1. Khái niệm

Báo cáo thực hiện kế hoạch thường là một văn bản được soạn thảo theo định kỳ trình bày những kết quả đạt được của chương trình/kế hoạch công việc trong giai đoạn báo cáo. Mục đích và nội dung báo cáo tập trung:

- Kiểm điểm/đánh giá tiến độ thực hiện so với kế hoạch.
- Đánh giá được việc hoàn thành các mục tiêu, kết quả, hoạt động so với các chỉ số đã cam kết.
- Đánh giá tình hình huy động, chi tiêu và hiệu quả sử dụng các nguồn lực (tài chính, cơ sở vật chất & con người) so với kế hoạch.
- Xác định các vấn đề khó khăn/vướng mắc và kịp thời có giải pháp khắc phục.
- Rút ra các bài học.
- Đề xuất các giải pháp cho giai đoạn tiếp theo.

2. Yêu cầu báo cáo

Thông thường, một báo cáo cần bảo đảm một số yêu cầu sau đây:

- Ngắn gọn, rõ ràng:
 - + Đúng nội dung vấn đề;
 - + Không lặp lại nội dung nếu không cần thiết;
 - + Không viết dài hơn mức cần thiết;
 - + Mỗi đoạn văn chỉ viết một ý;
 - + Dùng bảng, biểu đồ khi liệt kê thông tin, số liệu.
- Thông tin đầy đủ chính xác: Nhận định, phát hiện phải dựa trên thông tin, chứng cứ cụ thể, chính xác, cập nhật.
- Logic:
 - + Cấu trúc báo cáo, phân tích, kết luận phải có lập luận rõ ràng, thuyết phục.
 - + Đề xuất, khuyến nghị phải dựa trên kết luận về các vấn đề đã được phân tích.
- Ngôn ngữ, chính tả:
 - + Dùng từ ngữ chính xác, có hình ảnh...
 - + Câu có đủ chủ ngữ, vị ngữ, và các thành phần phụ cần thiết

3. Quy trình xây dựng báo cáo

Thông thường, việc viết báo cáo thường được thực hiện theo quy trình 7 bước dưới đây.

1. Xác định mục đích cần đạt được.
2. Quyết định hình thức báo cáo phù hợp.
3. Xây dựng đề cương báo cáo (nếu không có mẫu).
4. Thu thập thông tin, dữ liệu, chứng cứ cần thiết cho các phần.
5. Soạn thảo báo cáo.
6. Kiểm chứng và biên tập.
7. Hoàn chỉnh báo cáo.

Tài liệu báo cáo là sản phẩm cuối cùng của quy trình xây dựng và thực hiện kế hoạch. Do vậy, việc quyết định một cấu trúc báo cáo hợp lý và thu thập thông tin một cách khoa học dựa trên chứng cứ để có cơ sở viết báo cáo là 2 nội dung quan trọng hơn cả.

4. Cấu trúc nội dung báo cáo

Có thể có nhiều cách báo cáo đánh giá hướng vào kết quả. Tuy nhiên, một báo cáo phải bảo đảm có cấu trúc và các thành tố hợp lý. Dưới đây là một trong những loại cấu trúc phổ biến.

4.1. Bối cảnh:

- Mô tả tóm tắt đặc điểm tình hình trong giai đoạn báo cáo của kế hoạch;
- Tóm lược các kết quả và bài học rút ra từ giai đoạn báo cáo trước (Nếu có yêu cầu);
- Tóm lược các định hướng chính và các mục tiêu, kết quả cần đạt được trong giai đoạn báo cáo;
- Mô tả cách thức tổ chức và việc bố trí nguồn lực trong thực hiện kế hoạch.

4.2. Kiểm điểm hoạt động:

- Các vấn đề tồn tại và các giải pháp khắc phục.

Bảng 13: Kiểm điểm hoạt động

Các vấn đề tồn tại	Quyết định (bao gồm cả khung thời gian) khắc phục	Trách nhiệm	Hiện trạng các giải pháp khắc phục

- Kiểm điểm các kết quả/hoạt động

Các Lĩnh vực, Đầu ra & Chỉ số	Tiến độ (so với kế hoạch/chỉ số)	Lý do bị chậm	Đề xuất giải pháp khắc phục
Lĩnh vực/Mục tiêu I:			
Đầu ra 1:			
Đầu ra 2:			
Đầu ra 3:			
.....			

- Đánh giá kết quả:

+ Đánh giá các kết quả đầu ra đạt được trên các mục tiêu so với các chỉ số kết quả;

+ Phân tích những đóng góp của các kết quả đầu ra đối với việc các lĩnh vực mục tiêu;

+ Nêu và phân tích các tác động (có thể) do kế hoạch mang lại.

4.3. Báo cáo tài chính:

- Bố trí, tiến độ giải ngân so với ngân sách dự kiến;

Bảng 14: Báo cáo tài chính

Các kết quả và Chỉ số	Ngân sách dự kiến	Ngân sách được cấp	Giải ngân	Giải trình (bao gồm cả lý do giải ngân chậm)	Đề xuất giải pháp khắc phục
Lĩnh vực/Mục tiêu I:					
Đầu ra 1:					
Đầu ra 2:					
Đầu ra 3:					

.....					
.....					
TỔNG					

- Đánh giá các kết quả chi tiêu tài chính (trong thực hiện các kết quả đầu ra, hiệu quả so với chi phí).

4.4. Các bài học đề xuất:

- Nêu và phân tích các thuận lợi và hạn chế trong quá trình thực hiện (với các đối tác bên trong và bên ngoài, ...), đề xuất các giải pháp khắc phục;

- Nêu và phân tích các bài học cần rút kinh nghiệm cho giai đoạn sau (trong huy động và sử dụng nguồn lực, lãnh đạo và phối hợp tổ chức thực hiện giữa các đối tác, ...);

- Nêu các đề xuất điều chỉnh và bổ sung về nội dung (các kết quả đầu ra và hoạt động) và tài chính của giai đoạn sau (nếu có).

4.5. Phụ lục:

- Báo cáo tài chính chi tiết (nếu yêu cầu);

- Các tài liệu, thống kê minh họa cho báo cáo (nếu có).

VI. GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT NHÓM KHI THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

Trong tổ chức thực hiện kế hoạch công việc, sự phân công thực hiện các mảng công việc (đầu ra) theo các nhóm là rất phổ biến. Mặt khác, trong tổ chức thực hiện kế hoạch, thường nảy sinh các vấn đề, các mâu thuẫn và xung đột giữa các cá nhân và các nhóm. Trong thực hiện kế hoạch, yêu cầu người công chức lãnh đạo cấp phòng phải có kiến thức và có các kỹ năng trong tổ chức các nhóm và trong giải quyết vấn đề và các xung đột.

1. Xung đột trong nhóm và nguyên nhân

1.1. Khái niệm:

Xung đột là tình trạng trong đó mục tiêu, cảm xúc, quan điểm hoặc hành động của một bên (cá nhân hoặc nhóm) can thiệp hoặc cản trở bên kia (cá nhân hoặc nhóm), làm cho hoạt động của (một hoặc cả hai bên) kém hiệu quả, kéo theo làm giảm hiệu quả công việc của cơ quan/đơn vị.

Xung đột xuất hiện khi mâu thuẫn nảy sinh, kéo dài và rơi vào tình trạng không kiểm soát được giữa các cá nhân với cá nhân hoặc giữa cá nhân với nhóm, hoặc giữa các nhóm với nhau trong cơ quan/đơn vị.

Xung đột có thể được biểu hiện đa dạng, song có thể được chia thành 2 loại chính: Xung đột mang tính đồng thuận và xung đột mang tính đối kháng.

- Xung đột đồng thuận là xung đột mà hai bên đều có sự đồng thuận về mục tiêu và những lợi ích, mặc dù có những bất đồng về các yếu tố như cách tiếp cận, phương thức hoạt động hay cách tổ chức thực hiện, ...

- Xung đột đối kháng là sự đối nhau về quan điểm hay quyền lợi trong thực hiện mục tiêu/công việc. Đây là loại xung đột khó giải quyết, mang tính tiêu cực, thường gây ra sự cạnh tranh không lành mạnh và ảnh hưởng đến kết quả công việc của cơ quan/tổ chức.

1.2. Nguyên nhân:

Các loại nguyên nhân phổ biến có thể gây ra xung đột bao gồm:

- Truyền tải thông tin:

Đây là loại nguyên nhân thường xuyên, phổ biến dễ gây xung đột trong tổ chức. Khi thông điệp truyền tải bị hiểu sai hoặc “nhiều” thì khả năng xung đột có thể sẽ xuất hiện; nó là nguồn gốc gây ra sự hiểu lầm và gây ảnh hưởng đến giao tiếp và tác động xấu đến công việc.

- Khác biệt cá nhân:

Các cá nhân khi tham gia vào tổ chức mang theo các chuẩn mực giá trị văn hóa khác nhau, dễ dẫn tới sự khác biệt về giá trị, chuẩn mực và văn hóa giữa các cá nhân, hay giữa các nhóm người trong tổ chức.

Một số nguyên nhân có thể gây xung đột do sự khác biệt bao gồm:

+ Quan niệm, quan điểm cá nhân về thái độ, hành vi ứng xử và cách thức trong giao tiếp, trong quan hệ công việc.

+ Giá trị của một cá nhân hay một nhóm này rất có thể khác với giá trị của người khác hay nhóm khác.

+ Sự khác biệt về giới cũng là mầm mống có thể gây xung đột, khi có sự bất bình đẳng giới trong các chính sách và chế độ.

+ Sự khác biệt về phong cách sống giữa các thế hệ/lứa tuổi cũng có thể là nguồn gây xung đột.

- Thiếu công bằng/thiên vị:

Sự thiên vị thể hiện qua thái độ và cách ứng xử của người lãnh đạo đối với nhân viên cũng là nguồn gây xung đột.

Phong cách lãnh đạo cũng có thể là nguồn gây xung đột, thường là xung đột mang tính tiêu cực. Lãnh đạo chặt chẽ, có sự giám sát thường xuyên và kiểm soát nghiêm ngặt hành vi của nhân viên sẽ gây ra sự thiếu tin tưởng, thái độ “phòng thủ, cảnh giác, đối phó” sẽ được hình thành giữa người lãnh đạo và nhân viên và đó là mầm mống gây xung đột. Hoặc lãnh đạo có sự bất công bằng trong đánh giá hay phân bổ các nguồn lực cũng là nguồn gây ra xung đột.

- Mâu thuẫn về lợi ích, quyền lợi:

Các cá nhân thường theo đuổi các mục tiêu về quyền lợi như lương, thưởng, vị trí, công việc, cơ hội thăng tiến... Nhưng các quyền lợi này thường hạn chế, không dễ điều hòa trong cơ quan đơn vị, do vậy mâu thuẫn thường nảy sinh và có thể dẫn đến xung đột giữa các cá nhân, giữa cá nhân với người quản lý, giữa những người quản lý với nhau.

2. Cách thức giải quyết xung đột

Để giảm thiểu và khắc phục các xung đột có thể xảy ra trong tổ chức/cơ quan nói chung và trong thực hiện kế hoạch nói riêng, cần cân nhắc thực hiện các biện pháp sau đây.

2.1. Đối với các nhóm:

- **Biết lắng nghe:** Đây là một trong những kỹ năng quan trọng nhất. Các thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe ý kiến của nhau. Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng (hay xây dựng) các ý kiến giữa các thành viên trong thực thi nhiệm vụ/kế hoạch.

- **Tăng cường trao đổi và thuyết phục:** Các thành viên trao đổi, phân tích các ý kiến/ý tưởng của các thành viên thông qua sự đồng cảm và thuyết phục lẫn nhau.

- **Tôn trọng:** Mỗi thành viên trong nhóm phải tôn trọng ý kiến của những người khác thể hiện qua việc động viên, hỗ trợ lẫn nhau trong thực hiện nhiệm vụ/kế hoạch.

- **Chia sẻ/giúp đỡ:** Các thành viên phải biết chia sẻ giúp đỡ nhau để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của bản thân và cùng đạt đến mục tiêu chung trong công việc với các thành viên còn lại.

- **Chung sức:** Mỗi thành viên phải đóng góp trí tuệ và sức lực cùng nhau thực hiện nhiệm vụ/kế hoạch đã đề ra.

2.2. Đối với lãnh đạo phòng:

Cần đảm bảo được các yêu cầu sau đây:

- **Tăng cường nguồn thông tin chính thức trong cơ quan/tổ chức;** tận dụng các hình thức và phương tiện khác nhau (hội nghị, họp, website, ...) để phổ biến và cập nhật các thông tin chính thức.

- **Công khai và minh bạch các thông tin, các hoạt động, các văn bản liên quan đến chế độ, chính sách của cơ quan/tổ chức;**

- **Xây dựng các giá trị chung của tổ chức/đơn vị, giúp mọi người hiểu được những giá trị chung và hướng thái độ, hành vi vào những giá trị chung.** Người lãnh đạo phải làm gương trong việc tôn trọng với những giá trị chung của tổ chức/đơn vị;

- **Công bằng trong phân công công việc, trong phân bổ các nguồn lực, trong đánh giá công chức;**

- **Có chính sách nhân sự (đào tạo, bổ nhiệm, sắp xếp, thưởng phạt ...) dựa trên những sự phấn đấu, sự đóng góp, các kết quả công việc trên thực tế được xác nhận thông qua các tiêu chí đo lường cụ thể, rõ ràng, công bằng và công khai.**

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Những nguyên tắc và thành phần cơ bản trong lập kế hoạch công tác tại đơn vị cấp phòng?
2. Trình bày một số công cụ và kỹ thuật cần thiết để lập và triển khai kế hoạch công tác tại đơn vị? Nêu các biện pháp bảo đảm thực hiện kế hoạch có hiệu quả cao?
3. Chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn của anh/chị trong lập và triển khai kế hoạch công tác tại đơn vị mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Tập bài giảng: Kỹ năng lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch trong hành chính, 2006.
2. Học viện Hành chính Quốc gia: Giáo trình Hành chính công. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2004.

Chuyên đề 5

KỸ NĂNG THAM MƯU CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

I. TỔNG QUAN VỀ THAM MƯU

1. Khái niệm “tham mưu”

Phòng có chức năng tham mưu, giúp thủ trưởng cơ quan, đơn vị tổ chức thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, nghiệp vụ trên các lĩnh vực phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được cấp có thẩm quyền giao.

Khái niệm tham mưu có thể hiểu là: “*Tham mưu là khi một tổ chức hoặc một cá nhân tham gia (tham dự) vào việc đề xuất thiết kế một kế hoạch, một chương trình và tổ chức thực hiện (thi công) các kế hoạch, chương trình của một chủ thể quyền lực lãnh đạo, quản lý nhất định*¹³”.

Hộp 1:

Phòng quản lý kinh tế xây dựng thuộc Sở Xây dựng: “Tham mưu cho lãnh đạo Sở Xây dựng trong việc giúp UBND tỉnh thực hiện chức năng quản lý Nhà nước về các lĩnh vực...”

Công tác tham mưu là một nghề chuyên sâu, có tính chuyên nghiệp cao.

Tham mưu không chỉ là tham dự, đề xuất chủ trương cho người lãnh đạo, quản lý cấp mình, mà còn là hướng dẫn và chỉ đạo thực hiện về lĩnh vực mình đảm trách cho cấp lãnh đạo và quản lý và cơ quan tham mưu cấp dưới.

Xét cả về chức năng tham gia lẫn chức năng hướng dẫn tổ chức thực hiện thì cơ quan và công chức tham mưu đều có thuộc tính lãnh đạo, quản lý và đồng

¹³ TS. Trần Đình Huỳnh, 2006.

thời phải cùng chịu trách nhiệm với người lãnh đạo, quản lý về lĩnh vực mình tham mưu. Không nên hiểu đơn thuần tham mưu chỉ là giúp việc, là bảo sao làm vậy. Tham mưu có trách nhiệm thì đồng thời phải có quyền hạn.

2. Yêu cầu tham mưu

Người lãnh đạo phòng làm công tác tham mưu cần có bản lĩnh, hiểu biết và một hệ tiêu chuẩn cụ thể. Một số yêu cầu cụ thể đối với công tác tham mưu của lãnh đạo phòng bao gồm:

- Tham mưu phải bảo đảm tính phù hợp pháp luật, đáp ứng mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức.

- Trung thực và chính xác với thái độ nghiêm túc trong công việc.

- Tham mưu phải kịp thời, có tính nguyên tắc cao, nhưng xem xét giải quyết công việc cụ thể với thái độ khách quan, biện chứng.

- Tham mưu phải đầy đủ, toàn diện, song không định kiến, hẹp hòi, không bảo thủ. Tham mưu phải góp phần hình thành, củng cố và phát triển văn hóa của tổ chức, hoàn thiện quy trình công tác và phát huy tiềm năng của mọi thành viên, đóng góp vào thành công của phòng nói riêng và cơ quan nói chung.

- Tham mưu đồng thời phải góp phần nâng cao hiệu quả phối hợp công tác giữa các phòng, các cá nhân trong tổ chức, đơn vị, cũng như nâng cao hiệu quả phối hợp công tác giữa các đơn vị trong và ngoài ngành... Do vậy, người lãnh đạo phòng làm công tác tham mưu phải có năng lực chuyên môn sâu, tinh thông về lĩnh vực mình đảm trách, với tính chuyên nghiệp cao. Tài năng và trách nhiệm của tham mưu là khả năng chuyên sâu để đưa ra các phương án, kế hoạch, chương trình, các phương án và tính toán dự báo có căn cứ về tính hiệu quả và hệ quả của từng chương trình, phương án.

3. Các nguyên tắc tham mưu

- Tham mưu phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được cấp có thẩm quyền giao.

- Tham mưu phải nhằm thực hiện cho được các mục tiêu của đơn vị và của cấp phòng. Tuyệt đối không để đầu óc vụ lợi, thiên vị, xen lẫn động cơ cá nhân.

- Tham mưu phải tuân thủ theo đúng pháp luật.

- Phải dựa trên cơ sở khoa học, khách quan.

- Trung thành với lợi ích của nhân dân, của dân tộc, phấn đấu vì hôm nay và tương lai tốt đẹp của đất nước.

II. KỸ NĂNG THU THẬP VÀ XỬ LÝ THÔNG TIN PHỤC VỤ CÔNG TÁC CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Khái niệm “thông tin”, “dữ liệu”

1.1. Thông tin: