

Thông tin là một khái niệm rộng, bao gồm:

- Theo nghĩa hẹp, đó là một điều gì đó được truyền đạt, thông báo hay được nói ra. Có thể bao gồm: 1 từ, một tin tức, một thông tin tình báo, ...

- Ở nghĩa rộng hơn, thông tin là những kiến thức thu nhận được từ các nguồn hay các cách thức khác nhau (sự việc, sự kiện, các dữ liệu, thông qua học tập nghiên cứu, thông qua thực tế và trải nghiệm, ...)

- Về giác độ dịch vụ, thông tin có thể là việc một cá nhân hay một đơn vị trả lời các câu hỏi hay yêu cầu cho đối tượng khách hàng, đối tượng phục vụ.

1.2. Dữ liệu:

- Ở nghĩa thông thường, dữ liệu là các thông tin, số liệu *có chứng cứ được sắp xếp có tổ chức* làm cơ sở để phân tích, lập luận hay ra quyết định.

- Trong công nghệ thông tin, dữ liệu là các thông tin dạng số hoặc các loại thông tin khác được sắp xếp và trình bày hợp lý để có thể xử lý được bằng máy tính.

1.3. Phân biệt thông tin và dữ liệu:

Thông tin là phản ánh cái đa dạng, dữ liệu là thông tin phản ánh có chọn lọc theo mục đích của chủ thể tìm kiếm thông tin.

Đối với công chức, khi thực thi hoạt động công vụ, điều quan trọng là có được các thông tin và dữ liệu phù hợp, cần thiết phục vụ cho công việc của bản thân và của cơ quan, đơn vị, qua đó đóng góp cho việc hoàn thành mục tiêu chung.

2. Quy trình thu thập thông tin, dữ liệu

Vận dụng lưu đồ Flowchart, bao gồm các sơ đồ đơn giản giúp kết nối các bước trong một quy trình làm việc, giúp làm rõ các công đoạn và cho thấy có thể cải tiến ở những khâu nào.

Có thể sử dụng Flow charts để:

- Xác định và phân tích các quy trình;
- Xây dựng quy trình theo mỗi bước để phân tích, trao đổi hoặc thông tin;
- Xác định, tiêu chuẩn hóa và chỉ ra những lĩnh vực cần cải tiến;
- Sử dụng kỹ thuật này thế nào.

Phần lớn các sơ đồ này sử dụng ba hình cơ bản:

- Hình ô van chỉ bước khởi đầu hay kết thúc một quy trình



- Hình chữ nhật chỉ hướng dẫn hay hành động



- Hình thoi chỉ quyết định cần đưa



Với mỗi hình cần ghi nó thể hiện điều gì. Đó có thể là khởi đầu hay kết thúc của quy trình, hành động cần làm hay quyết định phải đưa ra.

Dùng mũi tên để kết nối các hình để chỉ dòng quan hệ của quy trình.

Có thể dùng nhiều hình khác nữa trong flowcharts. Nhưng hãy nhớ một mục đích cơ bản của kỹ thuật này là để thông tin: nếu sử dụng những hình phức tạp mà chỉ ít người biết thì giao tiếp có thể bị rối. Vì vậy, nên vẽ hình đơn giản.

Để vẽ Flowchart, hãy động não về các nhiệm vụ trong quy trình và ghi theo trật tự cái trước cái sau. Tự đặt ra câu hỏi như “Điều gì sẽ xảy ra tiếp trong quy trình này?” và “Có cần quyết định gì trước khi sang bước tiếp theo không?” hay “Có cần thông qua gì trước khi chuyển sang bước sau?”.

Bắt đầu vẽ flowchart với hình ô van và ghi “Bắt đầu”.

Sau đó chuyển sang hành động hay câu hỏi đầu tiên, và vẽ các hình chữ nhật và hình thoi cho phù hợp. Ghi tên hành động hay câu hỏi vào, và vẽ mũi tên từ hình bắt đầu tới hình mới.

Tiếp tục xây dựng quy trình, đưa ra những hành động hay câu hỏi theo trật tự chúng diễn ra, và kết nối các hình đó bằng mũi tên để chỉ quan hệ trong quy trình. Với mỗi quyết định cần đưa ra, vẽ mũi tên ra để chỉ những kết quả có thể, và ghi kết quả vào. Khi hết các bước, dùng hình ô van để chỉ điểm cuối của quy trình và điền chữ “Kết thúc vào”.

Cuối cùng, xem lại quy trình đã vẽ và tự hỏi xem bạn đã trình bày chính xác trình tự các hành động hay quyết định trong quy trình chưa.

Sau đó, nếu muốn cải tiến quy trình này, hãy xem xét kỹ các bước đã đưa ra và suy nghĩ xem liệu công việc có bị trùng lặp không, hay có cần thêm bước nào không và liệu đã sắp xếp đúng người đúng việc chưa.

Sơ đồ flowcharts có thể nhanh chóng trở nên phức tạp và khó chấm dứt trong một tờ giấy. Nếu phải vẽ sang tờ khác, hãy đánh số cho hình đã vẽ, sau đó đánh cùng số cho hình đầu của trang sau, giúp bạn dễ theo dõi.

3. Vận dụng kỹ năng

3.1. Nghiên cứu tài liệu:

Bao gồm đọc các báo cáo tình hình các mặt hoạt động của cơ sở, các văn bản qui phạm pháp luật cấp Trung ương, cấp thành phố, cấp quận, huyện, thị xã.

a) Nội dung nghiên cứu:

- Những văn bản qui phạm pháp luật của nhà nước, những chỉ thị, nghị quyết của Đảng cấp trên;

- Phát hiện những mâu thuẫn, chông chéo, tính khả thi, tính cập nhật của các qui định;

- Tổng hợp các báo cáo và đưa ra những kiến nghị, đề xuất cải tiến.

b) Ưu điểm:

- Nắm tình hình nhanh;

- Có cái nhìn bao quát, tổng hợp;

- Chi phí thấp.

c) Nhược điểm:

- Khó xác minh, kiểm chứng mức độ tin cậy của các thông tin trong các báo cáo;

- Khó tìm ra các mâu thuẫn, chông chéo và tính khả thi của những văn bản qui phạm pháp luật;

- Dễ quan liêu, không nắm chắc thực tiễn.

3.2. Khảo sát thực địa:

a) Mục đích: Để thu được những thông tin hữu ích và kịp thời bằng cách quan sát công việc đang được tiến hành trên thực tế, có được những nhìn nhận thực tế dưới các góc độ khác nhau, những phát hiện về ưu và nhược điểm công việc đang tiến hành. từ đó có những kiến nghị, đề xuất cải tiến công việc sao cho có hiệu quả hơn. Phương pháp này rất quan trọng trong việc bổ sung cho các dữ liệu thu thập được, có thể giúp hiểu rõ bối cảnh thu thập thông tin và giải thích kết quả.

b) Cách thực hiện:

- Lựa chọn một hay một nhóm người quan sát theo mục đích thu thập thông tin;

- Những quan sát viên nên được đào tạo về kỹ năng quan sát;

- Tập trung quan sát những cái quan trọng, cần thiết theo mục tiêu;

- Thu thập và ghi lại những điều quan sát được;

- Thảo luận những điều quan sát được.

Bài tập: Xây dựng bảng kiểm để quan sát thu thập thông tin, dữ liệu cơ bản phục vụ công việc.

3.3. Kiểm tra thực tế:

a) Cách thực hiện:

- Thành lập đoàn kiểm tra theo chuyên đề hay liên ngành tùy theo mục đích thu thập thông tin và thực hiện chức năng quản lý nhà nước.

- Các thành viên đoàn kiểm tra được bồi dưỡng hoặc tập huấn về kỹ năng kiểm tra (phổ biến hiện nay, các thành viên đoàn kiểm tra tình hình thực tế thường làm việc theo kinh nghiệm, ít được bồi dưỡng về các kỹ năng quan sát và kỹ năng kiểm tra).

b) Ưu điểm: Các thông tin thu thập có thể tính toán về định lượng và đáng tin cậy.

c) Nhược điểm: Các kết quả có thể rất khác nhau tùy vào kiến thức, trình độ và quan điểm của người đi quan sát và đối tượng họ quan sát và kiểm tra

3.4. Phỏng vấn:

a) Mục đích: Thu thập thông tin qua các cuộc gặp gỡ trực tiếp với từng cá nhân hay một nhóm nhỏ, giúp hiểu sâu sắc hơn những vấn đề định tính.

b) Phương pháp thực hiện:

Từ mục tiêu và thông tin cần thu thập, sử dụng các câu hỏi có định hướng nhằm có những ý kiến phản hồi về vấn đề mà mục đích thu thập thông tin đặt ra. Đồng thời cũng cho phép phát sinh những câu hỏi từ quá trình thảo luận, phỏng vấn.

(chú ý sử dụng ngôn từ dễ hiểu, tránh sử dụng thuật ngữ chuyên môn sâu, tránh những câu hỏi nhạy cảm có thể gây phản ứng, tranh cãi, ...)

- Các dạng câu hỏi thường là những câu hỏi đóng (trả lời có hoặc không), những câu hỏi mở (ý kiến riêng của người được phỏng vấn).

Ví dụ câu hỏi đóng:

Gia đình anh/chị có đạt tiêu chuẩn gia đình văn hóa không?

Ví dụ câu hỏi mở: Gia đình anh/chị xoay sở như thế nào để đảm bảo cuộc sống khi thu nhập rất thấp?

- Các câu hỏi được xây dựng thành bảng theo thứ tự logic, phù hợp và chính xác, tạo thuận lợi cho người trả lời phỏng vấn.

Dự án trường học xây dựng ở phường có tác động tích cực gì không? Có thể tối đa hóa tác động tích cực đó bằng cách nào?

Dự án trường học xây dựng ở phường có tác động tiêu cực gì không? Có thể giảm thiểu tác động tiêu cực đó bằng cách nào?

Dự án có tính bền vững không sau khi các nhà tài trợ chuyển giao cho phía Việt Nam quản lý?

+ Thống nhất đối tượng được phỏng vấn (chú ý: Đối tượng phỏng vấn cần đủ kiến thức để trả lời các câu hỏi khảo sát).

c) Tập huấn cán bộ đi phỏng vấn (cách giao tiếp, gọi mở thảo luận, ghi chép thông tin nhanh hữu ích và chính xác, ...).

d) Tổng hợp thông tin từ cuộc phỏng vấn: Phân loại câu trả lời theo từng mục, (ví dụ nhóm ủng hộ hay phản đối một vấn đề cụ thể nào đó), trích dẫn để nhấn mạnh một số điểm.

3.5. Phiếu điều tra:

a) Chọn mẫu:

- Mục đích: Trên thực tế, khó tiến hành tổng điều tra cho 1 lĩnh vực mà cấp cơ sở quan tâm do thời gian, kinh phí và nhân sự, do đó cần điều tra theo mẫu điển hình. Việc chọn mẫu ảnh hưởng lớn tới chất lượng, độ tin cậy của thông tin thu thập (ví dụ mẫu mang tính định kiến hoặc mẫu quá nhỏ).

- Phương pháp thực hiện:

+ Quyết định quy mô mẫu phù hợp: Quy mô của mẫu phù hợp với kinh phí, thời gian và nguồn lực hiện có, điều quan trọng là mức độ đại diện, độ tin cậy của mẫu so với tổng thể.

+ Lựa chọn phương pháp lấy mẫu: Có thể sử dụng 2 phương pháp:

* Lấy mẫu ngẫu nhiên: Là phương pháp chọn mẫu mà không biết trước hoặc không xét đến đặc điểm có tính đại diện của mẫu so với tổng thể.

* Lấy mẫu không ngẫu nhiên: Là phương pháp chọn mẫu xác định rõ, biết trước đối tượng của mẫu theo ý kiến chủ quan của người chọn

b) Phiếu điều tra và khảo sát:

- Mục đích: Thu thập thông tin từ nhiều người, rất hữu ích cho việc phân tích thống kê.

- Phương pháp thực hiện:

+ Xác định rõ về mục đích và nhu cầu thông tin cần có.

+ Xây dựng bộ câu hỏi điều tra khảo sát (đi từ đơn giản đến phức tạp, có thể bao gồm những câu hỏi đóng và mở).

+ Câu hỏi phải được xây dựng tốt: Đảm bảo có trọng tâm, hành văn chính xác, dễ hiểu và có thể phân tích được một cách đúng đắn.

+ Thống nhất đối tượng được hỏi và số lượng người tham gia vào mẫu.

+ Chọn phương thức điều tra phù hợp (bảng điều tra được phát tận tay cá nhân để họ tự điền câu trả lời, gửi qua đường bưu điện hay phỏng vấn trực tiếp,...).

Bài tập: Xây dựng phiếu điều tra thu thập dữ liệu về tình hình trong ngành phục vụ công tác tham mưu cho lãnh đạo.

4. Tổng hợp, phân tích và xử lý thông tin, dữ liệu

4.1. Tổng hợp thông tin, dữ liệu:

Sau khi thu thập thông tin, bước đầu cần được tổng hợp, phân loại thông tin theo các lĩnh vực, theo mục tiêu quản lý. Lúc này thông tin đã trở thành dữ

liệu, tức là từ những đơn vị nhỏ trở thành những đơn vị phân tích lớn hơn (ví dụ các thông tin từ các tổ dân phố, các khu phố, các ấp, thôn trở thành cấp làng, xã, phường, thị trấn) cần được lưu trữ dưới dạng phù hợp để phân tích. Điều quan trọng là sắp xếp dữ liệu dưới dạng hệ thống và mang tính tổng quát. Thường thường việc tổng hợp thông tin được hệ thống trong một báo cáo tổng quan.

Muốn làm tốt công tác tổng hợp, cần thiết kế các biểu mẫu thích hợp. Ứng dụng công nghệ thông tin sẽ rất có ích khi thực hiện công việc này (chương trình Excel, chương trình thống kê SPSS,...) để chuyển các dữ liệu thành các bảng, biểu. Các bảng, biểu này được thiết kế theo từng vấn đề quản lý, ví dụ xu hướng giảm nghèo của các hộ dân trong địa bàn, xu hướng phát triển các hộ kinh doanh cá thể, các loại hình doanh nghiệp... Những bảng tổng hợp này cho chúng ta những chỉ số mang tính định lượng rất hữu ích về các vấn đề thuộc lĩnh vực quản lý. Còn tổng hợp những dữ liệu định tính đòi hỏi phải có thêm kỹ năng phân tích tốt.

4.2. Phân tích thông tin, dữ liệu:

a) Tạo thông tin cơ bản: Dữ liệu và thông tin rời rạc, thu thập từ nhiều nguồn, bằng nhiều phương pháp khác nhau có giá trị nhỏ, song nếu được tổng hợp và phân tích sẽ tạo ra những thông tin lớn có độ tin cậy cao, tạo cơ sở cho những đánh giá, những nhận định khá tốt và chính xác thực tế khách quan.

b) Làm tăng sự hiểu biết: Việc thảo luận những thông tin, dữ liệu từ nhiều nguồn, từ nhiều nhóm thực hiện sẽ đem đến cái nhìn tổng thể và tăng sự hiểu biết của tập thể và của mỗi người, nhất là người lãnh đạo.

c) Hạn chế sai lệch và tạo sự đồng thuận: Việc thảo luận kỹ thông tin giúp mọi người có điều kiện kiểm tra cách thực hiện của nhau, bày tỏ ý kiến rõ ràng, cụ thể hơn, góp phần hạn chế sai lệch về nhận thức, cách làm và kết quả.

d) Nội dung phân tích thông tin, dữ liệu: Cần chia ra phân tích dữ liệu định tính và dữ liệu định lượng.

- Phân tích dữ liệu định tính:

Phân tích này khác và khó hơn so với phân tích định lượng càng khó đối với những người không quen xử lý các ý kiến quan điểm khác nhau của các bên liên quan bằng cách phân tích nội dung các thông tin và dữ liệu thu thập được có thể rút ra các kết luận về từng mặt hoạt động hoặc từng chỉ số đo lường cụ thể.

5 bước phân tích dữ liệu định tính: Dựa trên các cuộc phỏng vấn và điều tra khảo sát, cần thực hiện các bước sau đây:

+ Đọc lại các câu phỏng vấn giúp mọi người nhớ lại các câu hỏi và mục đích của hoạt động thu thập thông tin.

+ Đọc to các câu trả lời đối với từng câu hỏi (kể cả những tập hợp ghi chép)

+ Thảo luận về các câu trả lời và đưa các ý kiến bình luận khác nhằm xác định chính xác điều mà những người tham gia đã nói.

+ Hợp nhóm các câu trả lời và tóm tắt các phát hiện.

+ Xác định các thông tin bị thiếu hoặc không rõ ràng quyết định có cần điều tra bổ sung những thông tin đó không.

- Phân tích dữ liệu định lượng:

Dựa trên kết quả thống kê, các tính toán các tỷ lệ phần trăm các tần xuất để rút ra các chỉ tiêu đo lường định lượng (ví dụ hiệu xuất, hiệu quả, tác động tiêu cực và tích cực...).

Cách tiến hành phân tích dữ liệu:

Sử dụng các phương pháp phân tích so sánh (ví dụ so sánh trước và sau, so sánh đối chứng có và không có); phân tích nguyên nhân-hệ quả; phân tích bậc thang v.v. để rút ra các kết luận cả định tính và định lượng.

4.3. Xử lý thông tin, dữ liệu để đưa ra những quyết định:

Trên cơ sở xử lý và phân tích thông tin, dữ liệu như vậy, lãnh đạo cấp phòng ra quyết định quản lý phù hợp với tình huống và yêu cầu công tác.

III. KỸ NĂNG SOẠN THẢO VÀ QUẢN LÝ VĂN BẢN CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Kỹ năng soạn thảo văn bản¹⁴

1.1. Khái niệm văn bản:

Theo nghĩa rộng: Văn bản là bản thành văn được ghi trên vật mang tin như đất, đá, da, lá, gỗ, tre, giấy, băng đĩa, phim... bằng ngôn ngữ hay ký hiệu nhất định tạo thành một chỉnh thể mang nội dung ý nghĩa một cách trọn vẹn.

Theo nghĩa hẹp: Văn bản là khái niệm chỉ công văn, giấy tờ hình thành trong hoạt động của các cơ quan, tổ chức bao gồm các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính và văn bản chuyên ngành.

Văn bản quy phạm pháp luật là văn bản do cơ quan nhà nước ban hành hoặc phối hợp ban hành theo thẩm quyền, hình thức, trình tự, thủ tục luật định, trong đó có quy tắc xử sự chung, có hiệu lực bắt buộc chung và được nhà nước bảo đảm thực hiện để điều chỉnh các quan hệ xã hội.

Văn bản hành chính là văn bản do các cơ quan, tổ chức ban hành để điều hành hoạt động hành chính như: Triển khai, hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra, theo dõi, phản ánh tình hình hoạt động trong các cơ quan, tổ chức hoặc để trao đổi, giao dịch, liên kết hoạt động giữa các cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân với nhau.

Văn bản chuyên ngành là văn bản do cơ quan, tổ chức ban hành để giải quyết chuyên môn nghiệp vụ thuộc một ngành hay lĩnh vực.

¹⁴ Trường Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức Bộ Nội vụ. *Tài liệu Bồi dưỡng nghiệp vụ, kỹ năng quản lý đối với Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng ngành nội vụ*, 2011.

1.2. Soạn thảo văn bản: Được thực hiện thống nhất theo Thông tư số 01/2011/TT-BNV ngày 19 tháng 01 năm 2011 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản hành chính.

Bài tập:

Trong 20 phút, làm việc theo nhóm nhỏ (3 - 4 người), soạn thảo một công văn/hoặc một tờ trình lãnh đạo cơ quan liên quan tới công việc thực tiễn.

2. Kỹ năng quản lý văn bản

2.1. Quản lý văn bản đến:

a) Khái niệm văn bản đến: Tất cả các loại văn bản, bao gồm văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính và văn bản chuyên ngành (kể cả bản fax, văn bản được chuyển qua mạng và văn bản mật) và đơn, thư gửi đến cơ quan, tổ chức được gọi chung là văn bản đến.

b) Quy trình quản lý văn bản đến: Văn bản đến được lãnh đạo cấp phòng phân công và quản lý theo trình tự các bước sau đây:

- Bước 1: Tiếp nhận, đăng kí văn bản đến;
- Bước 2: Trình và chuyển giao văn bản đến:
 - + Trình văn bản đến;
 - + Chuyển giao văn bản đến.
- Bước 3: Giải quyết và theo dõi, đôn đốc việc giải quyết văn bản đến:
 - + Giải quyết văn bản đến;
 - + Theo dõi, đôn đốc việc giải quyết văn bản đến.

2.2. Quản lý văn bản đi:

a) Khái niệm văn bản đi: Tất cả các loại văn bản, bao gồm văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính và văn bản chuyên ngành (kể cả bản sao văn bản, văn bản lưu chuyển nội bộ và văn bản mật) do cơ quan, tổ chức phát hành được gọi chung là văn bản đi.

b) Quy trình quản lý văn bản đi: Được quản lý theo các bước sau:

- Bước 1: Kiểm tra thể thức, hình thức và kỹ thuật trình bày; ghi số và ngày, tháng của văn bản:
 - + Kiểm tra thể thức, hình thức và kỹ thuật trình bày văn bản;
 - + Ghi số và ngày tháng văn bản;
 - + Nhân bản văn bản.
- Bước 2: Đóng dấu cơ quan và dấu mức độ khẩn, mật;
- Bước 3: Đăng kí văn bản đi;
- Bước 4: Làm thủ tục, chuyển phát, theo dõi việc chuyển phát văn bản đi;
- Bước 5: Lưu văn bản đi.

2.3. Lập hồ sơ:

a) Một số khái niệm:

Hồ sơ là một tập văn bản, tài liệu có liên quan với nhau về một vấn đề, một sự việc, một đối tượng cụ thể hoặc có một (hoặc một số) đặc điểm chung như tên loại văn bản; cơ quan, tổ chức ban hành văn bản; thời gian và những địa điểm khác, hình thành trong quá trình theo dõi, giải quyết công việc thuộc phạm vi chức năng, nhiệm vụ của một cơ quan, tổ chức hoặc của một cá nhân.

Lập hồ sơ là việc tập hợp và sắp xếp văn bản, tài liệu hình thành trong quá trình theo dõi, giải quyết công việc theo chức năng, nhiệm vụ được giao thành hồ sơ.

b) Các loại hồ sơ: Từ khái niệm nêu trên, trong hoạt động của các cơ quan, tổ chức hình thành hai loại hồ sơ chủ yếu sau đây:

- Hồ sơ công việc.

- Hồ sơ có đặc điểm chung như tên loại văn bản, cơ quan, tổ chức ban hành văn bản, thời gian hoặc những địa điểm khác.

c) Trách nhiệm đối với việc lập hồ sơ: Trong mỗi cơ quan, tổ chức, trách nhiệm đối với việc lập hồ sơ được pháp luật quy định như sau:

- Người đứng đầu cơ quan, tổ chức có trách nhiệm chỉ đạo công tác lập hồ sơ đối với các cơ quan, đơn vị thuộc phạm vi quản lý của mình.

- Chánh văn phòng hoặc Lãnh đạo phòng Hành chính có nhiệm vụ tham mưu cho người đứng đầu cơ quan, tổ chức trong việc chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra việc lập hồ sơ đối với các đơn vị trực thuộc và tổ chức thực hiện việc lập hồ sơ tại cơ quan, tổ chức mình.

- Thủ trưởng các đơn vị trong cơ quan, tổ chức có trách nhiệm tổ chức lập hồ sơ, bảo quản hồ sơ khi chưa đến hạn nộp lưu và tổ chức giao nộp hồ sơ vào lưu trữ cơ quan khi đến hạn.

- Mỗi cá nhân phải lập hồ sơ về những việc được phân công chủ trì theo dõi hoặc giải quyết.

- Lưu trữ cơ quan có trách nhiệm hướng dẫn các đơn vị, cá nhân lập hồ sơ, lựa chọn và chuẩn bị hồ sơ để nộp lưu vào lưu trữ cơ quan khi đến hạn.

d) Yêu cầu đối với hồ sơ được lập: Hồ sơ được lập phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Phải phản ánh đúng chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị và đúng thực tế công việc mà cá nhân được giao chủ trì giải quyết. Không đưa vào hồ sơ những tài liệu không liên quan đến công việc đó.

- Văn bản giấy tờ trong mỗi hồ sơ phải đầy đủ, hoàn chỉnh, có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và phản ánh đúng trình tự diễn biến sự việc.

- Những văn bản trong hồ sơ phải có giá trị pháp lý, có độ tin cậy cao.

đ) Các bước lập hồ sơ: Việc lập hồ sơ được thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Mở hồ sơ.

- Bước 2: Thu thập, cập nhật văn bản, tài liệu hình thành trong quá trình theo dõi, giải quyết công việc vào hồ sơ.

- Bước 3: Kết thúc hồ sơ.

IV. KỸ NĂNG TRÌNH BÀY VÀ THUYẾT PHỤC

1. Kỹ năng trình bày

1.1. Trình bày bằng văn bản: Cần lưu ý một số nội dung dưới đây khi xây dựng và gửi văn bản:

a) Xác định và phân tích đối tượng nhận văn bản: Văn bản có thể gửi cho cơ quan hay lãnh đạo cấp trên, gửi ra cơ quan bên ngoài, hay gửi các đơn vị đồng cấp trong cùng cơ quan. Nên lưu ý tới yếu tố cấp bậc, chức vụ của đối tượng đọc văn bản.

b) Xác định loại văn bản:

- Gửi cấp trên, văn bản có thể là báo cáo, tờ trình;

- Gửi cơ quan bên ngoài, văn bản thường là công văn, báo cáo;

- Gửi các đơn vị đồng cấp, văn bản có thể là đề nghị.

c) Viết đúng thể thức văn bản: Theo quy định tại Thông tư số 01/2010/TT-BNV.

Có cấu trúc rõ ràng, rành mạch; văn phong sáng sủa và có sức thuyết phục. Rèn luyện kỹ năng viết câu văn, đoạn văn cho văn bản.

d) Rà soát lại văn bản trước khi gửi đi: Đọc kỹ lại văn bản trước khi gửi đi, chỉnh sửa lỗi chính tả, hay làm rõ ý khi cần.

1.2. Trình bày bằng lời nói:

Với chức năng tham mưu, lãnh đạo phòng thường xuyên phải báo cáo, trình bày, đề xuất và kiến nghị với cấp trên trực tiếp, hoặc công chức quản lý của các cơ quan, đơn vị liên quan. Do vậy, rèn luyện kỹ năng trình bày bằng lời nói qua bốn bước sau đây là yêu cầu không thể thiếu được.

a) Bước 1: Lên kế hoạch - cần hiểu rõ mình trình bày với ai vì việc này liên quan tới chủ đề và xác định mục đích, cũng như gắn liền với kết quả bạn tìm kiếm. Chuẩn bị trước nội dung lời nói xoay quanh mục đích và mối quan tâm của người nghe cũng như mức độ hiểu biết. Sử dụng các từ và cụm từ thông dụng cho khán giả và tập trung vào mục đích của bạn.

b) Bước 2: Chuẩn bị - dự kiến dàn ý gắn với khoảng thời gian trình bày (cần lưu ý là cấp trên hay công chức quản lý của các cơ quan, đơn vị liên quan thường không có nhiều thời gian). Dàn ý gồm 3 phần:

- Mở đầu: Thu hút chú ý bằng cách đề cập vấn đề liên quan để gọi lên mối quan tâm của người nghe. Phần này nên ngắn gọn.

- Trình bày ý then chốt: Chỉ nên nêu 3 - 4 ý chính, với chứng cứ như những số liệu thống kê, giấy chứng nhận, minh chứng hay phép so sánh để có sức thuyết phục. Nên trình bày rõ ràng từng ý và không nêu quá nhiều ý để người nghe dễ bị nhầm lẫn.

- Kết thúc ấn tượng: Tóm tắt hay nhắc lại ý chính, hoặc để lại một kết mở cho cấp trên trực tiếp, hoặc công chức quản lý của các cơ quan, đơn vị liên quan cho ý kiến quyết định.

c) Bước 3: Thực hành, nên xem lại nội dung, diễn thử và lắng nghe phản hồi cho phần trình bày, xây dựng lòng nhiệt tình và sự tự tin. Tập dượt để đảm bảo rằng không vượt quá thời gian cho phép; nếu cần thì hãy dành thêm thời gian để cấp trên trực tiếp, hoặc công chức quản lý của các cơ quan, đơn vị liên quan đặt câu hỏi.

d) Bước 4: Trình bày - hãy tạo nên ấn tượng ban đầu tích cực, hãy nhìn trực diện người nghe để thể hiện sự tự tin, song khiêm tốn. Khi nói, hãy thật tự nhiên với giọng nói rõ ràng, mạch lạc. Chậm rãi nhấn mạnh các điểm quan trọng và tách chúng bằng khoảng dừng trước và sau các điểm chính đó.

Cũng cần lưu ý yếu tố cấp bậc, chức vụ của đối tượng trình bày. Khi trình bày với cấp trên, nên làm rõ các điểm, ý chính, trao đổi chính xác và chú ý lắng nghe/ghi chép những nhận xét, ý kiến của cấp trên. Khi nói chuyện với cấp dưới, luôn luôn giải thích chi tiết các vấn đề và đừng quên hỏi nhân viên cấp dưới xem họ suy nghĩ và phản hồi thế nào về vấn đề đó.

2. Kỹ năng thuyết phục

2.1. Khái niệm thuyết phục:

Để vận động, lôi kéo sự đồng tình ủng hộ của cấp trên, sự tham gia và chấp hành của nhân viên cấp dưới trong đơn vị đối với pháp luật, chủ chương, chính sách của Nhà nước hay để hoà giải mâu thuẫn bất đồng, phải làm sao để có sự thống nhất về quan điểm, lập trường, về cách giải quyết công việc. Trong trường hợp này lãnh đạo cấp phòng có đạt được mục đích hay không phụ thuộc vào khả năng thuyết phục của mình.

Thuyết phục là đưa ra tình tiết, sự kiện, phân tích, giải thích làm cho người khác thấy đúng, thấy hay mà tin theo, làm theo.

Thuyết phục có thể được thực hiện dưới hình thức diễn thuyết trước đông người hay đàm thoại với một hay một vài người. Khi diễn thuyết nhằm mục đích thuyết phục cần vận dụng kết hợp với kỹ năng thuyết trình.

2.2. Các yếu tố thuyết phục:

Các yếu tố đảm bảo cho việc thuyết phục thành công bao gồm: Uy tín, cách thể hiện tình cảm và cách lập luận của người nói. Uy tín có được do trình độ, phẩm chất, địa vị, tuổi tác, thiện chí, hình ảnh, trang phục, tướng mạo, ...

Trong thuyết phục, trước hết cần chú ý xây dựng uy tín ban đầu như tuổi tác, hình ảnh, trang phục, tướng mạo, địa vị, thái độ, tiếp đó là thể hiện và thuyết phục người nghe bằng uy tín lâu dài như trình độ, năng lực, phẩm chất.

2.3. Các quy tắc thuyết phục:

Thuyết phục người khác là một công việc không hề đơn giản bởi một lẽ thường tình là bất kỳ ai, khi đã có ý kiến về một vấn đề nào đó, cũng có niềm tin nhất định vào ý kiến của mình và không muốn tiếp thu ý kiến của người khác. Hơn nữa, không phải ai cũng biết cách thuyết phục người khác. Để thuyết phục có hiệu quả, cần chú ý một số điểm sau đây:

a) Tìm hiểu đối tượng và vấn đề cần thuyết phục:

Càng hiểu rõ về đối tượng và vấn đề cần thuyết phục thì sức thuyết phục càng lớn. Vì vậy, trước khi tiến hành thuyết phục, cần:

- Kiên trì lắng nghe, tìm hiểu nội dung, xác minh sự thật và xác định bản chất vấn đề.

Tìm hiểu kỹ tất cả các thông tin về đối tượng như: Tính tình, nghề nghiệp, sở thích, tâm sinh lý, tuổi tác, giới tính, quan điểm, thành kiến, định kiến, cách nghĩ...

- Biết rõ ý kiến của đối tượng về vấn đề cần giải quyết.

- Trao đổi với người quen, người ở gần để có thêm thông tin khách quan.

b) Tạo môi trường giao tiếp tốt, bầu không khí tin cậy:

- Thái độ thật sự quan tâm và chân thành, đồng cảm: Quan tâm chân thành và đồng cảm đến đời sống, những nỗi lo lắng và thể hiện mong muốn, nỗ lực giải quyết vấn đề là điều kiện đầu tiên để có thể thành công trong thuyết phục, bởi vì nó làm cho người đối thoại cảm thấy tin cậy, thoải mái, làm giảm sự đề phòng, phản kháng của họ.

Không ít người cho rằng, thuyết phục là phải dùng tất cả sức mạnh của mình, dồn người đối thoại vào thế bí, khuất phục họ, buộc họ phải thay đổi ý kiến, quan điểm, lập trường, từ đó dẫn đến tranh cãi quyết liệt, một thua một thắng. Đó là một quan niệm sai lầm. Cách thuyết phục như vậy sẽ gặp khó khăn rất lớn bởi người đối thoại sẽ cố hết sức đề phòng thủ, chống trả, và nếu họ có thay đổi quan điểm của mình thì họ cũng luôn cảm thấy ảm ức vì bị bắt bí, bị chèn ép, do đó kết quả thuyết phục sẽ không lâu bền.

- Tôn trọng và lắng nghe người đối thoại: Thông thường, người đối thoại luôn muốn bảo vệ ý kiến của mình, không muốn tiếp thu ý kiến khác. Vậy làm sao để họ chú ý đến ý kiến của người thuyết phục? Trước hết cần để họ có cơ hội trình bày ý kiến của mình, không được ngắt lời mà phải kiên nhẫn, bình tĩnh lắng nghe. Đến một lúc nào đó sẽ xuất hiện chỗ hở trong quan điểm của người đối thoại vì thiếu thông tin, vì cân nhắc chưa thấu đáo. Lúc này họ sẽ cảm thấy thiếu tự tin và muốn biết ý kiến của thuyết phục.

- Chú ý đến thái độ: Trong thuyết phục, biện luận thường dễ mất bình tĩnh, dễ dẫn đến tình trạng tức giận, cãi nhau. Vì vậy cần lưu ý giữ thái độ hoà nhã, bình tĩnh để giải quyết vấn đề.

c) Kết hợp nhuần nhuyễn giữa tình và lý, để cái tình đi trước lý và đi đôi với lý:

Khi trình bày ý kiến của mình, cần lưu ý:

- Cần phải tác động đồng thời đến cả nhận thức, tình cảm và ý chí của người đối thoại. Nhận thức là điều kiện quan trọng để con người đi đến một quyết định, một việc làm nào đó. Tuy nhiên, chỉ có nhận thức không thôi chưa đủ. Trong cuộc sống, chúng ta vẫn thường thấy không hiếm khi con người biết rõ phải, trái, nhưng họ không hành động theo lẽ phải. Tại sao vậy? Tại vì ở họ mong muốn làm theo cái đúng chưa đủ lớn, ý chí chưa đủ mạnh để từ bỏ cái sai. Cho nên, trong thuyết phục, ngoài việc đưa ra lý lẽ, phân tích, chứng minh cho người đối thoại thấy rõ đúng - sai, tốt - xấu, lợi - hại, con đường nên đi, còn phải biết gọi lên những tình cảm nhất định ở người nghe, người đối thoại, động viên, khích lệ họ. Đặc biệt, người Việt Nam chúng ta vốn coi trọng tình cảm, tình nghĩa, chỉ có lý mà không có tình thì người Việt Nam cũng khó chấp nhận.

- Biết thừa nhận đúng sai: Lãnh đạo phòng cần biết thừa nhận những điểm có lý trong ý kiến của người đối thoại, biết thừa nhận cái sai trong ý kiến của mình mà người đối thoại đã chỉ ra.

Thái độ khách quan trong đánh giá ý kiến của mình và của người đối thoại có ý nghĩa lớn trong thuyết phục. Trong thuyết phục hay tranh luận, cần biết thừa nhận những điểm đúng của người khác, những cái sai của mình. Làm như vậy chính là tước "vũ khí" của người đối thoại và làm cho hình ảnh của người thuyết phục trong con mắt của họ trở nên đẹp hơn, thân thiện hơn, ý kiến đưa ra dễ được tiếp nhận hơn.

- Tránh xung đột chính diện: Để giành thắng lợi trong tranh luận, người ta thường phạm sai lầm là tìm cách chứng minh đối phương là sai. Điều này có thể làm tổn thương lòng tự trọng của người khác và làm cho cuộc tranh luận không đi đến hồi kết thúc. Trong thuyết phục cần tránh khiển trách, đe dọa và bất cứ biện pháp cưỡng bức nào mà cần bình tĩnh, ôn tồn nói rõ đạo lý với đối phương. Đừng bao giờ nói: "Ông sai rồi", hoặc "Tôi sẽ chứng minh cho ông thấy là ông sai"... Nói như vậy chẳng khác nào bảo rằng ông ta là người đàn. Cũng đừng bao giờ lên giọng chỉ trích, phê phán người khác, bởi vì ai cũng có lúc sai lầm. Hơn nữa, phê phán, chỉ trích không bao giờ đem lại kết quả tốt đẹp. Phê phán có thể gây mất lòng, làm nản lòng người khác mà không cải thiện được tình hình. Vì vậy, nguyên tắc quan trọng trong giao tiếp là: *Không phê phán, không kết tội, không than phiền.*

- Lập luận rõ ràng, chặt chẽ: Lý lẽ đưa ra phải rõ ràng và có cơ sở. Sự phân tích, lập luận cần có những dẫn chứng cụ thể để minh họa.

- Lời nói phải ngắn gọn và có trọng tâm: Không nên nói dài dòng, tràn lan. Ngôn ngữ và cách lập luận phải phù hợp với trình độ nhận thức của người đối thoại.

Khi thuyết phục người khác, có người muốn chứng tỏ sự vượt trội, uyên bác của mình bằng cách sử dụng những từ hoa mỹ, những thuật ngữ chuyên môn mà người đối thoại không hiểu, những dẫn chứng được lấy từ những đất nước xa xôi mà người đối thoại không thể kiểm chứng. Thực chất là họ muốn phô trương, khoe kiến thức hơn là thuyết phục người đối thoại. Cách thuyết phục như vậy, dĩ nhiên, không thuyết phục được ai.

d) Phù hợp, linh hoạt với từng trường hợp cụ thể:

Thuyết phục là một nghệ thuật. Xuất phát từ những tình huống, hoàn cảnh và đối tượng khác nhau mà có phương pháp ứng xử cụ thể khác nhau. Ngoài lý lẽ vững chắc, còn cần phải biết đưa lý lẽ của mình ra khi nào, thể hiện chúng như thế nào cho có hiệu quả. Muốn vậy, lãnh đạo phòng phải nghiên cứu tâm lý của người nghe, người đối thoại, nắm được những mâu thuẫn, những dao động ở họ. Trong quá trình thuyết phục, lời lẽ phải dứt khoát, tự tin, đồng thời cũng phải biết kết hợp nhuần nhuyễn với các phương tiện biểu cảm phi ngôn ngữ (ánh mắt, nét mặt, động tác, vị trí, tư thế, khoảng cách...) để vừa tăng tác động của lời nói, vừa làm giảm sự đối đầu, tăng cường xu hướng hợp tác ở người đối thoại. Chẳng hạn như việc chọn vị trí ngồi và khoảng cách đối thoại. Trong trường hợp sự đối lập không quá lớn, không thật căng thẳng, nên chọn vị trí góc hoặc vị trí hợp tác, không nên chọn vị trí đối diện với người cần thuyết phục. Hoặc trong tiếp xúc, khi nhận thấy dấu hiệu chấp thuận, cần khéo léo chuyển sang vị trí mang tính hợp tác hơn.

Trong những trường hợp phức tạp, bạn phải biết đi dần từng bước, thậm chí lùi một bước để rồi tiến tới mục đích.

2.4. Một số kỹ xảo thuyết phục:

- Bắt đầu bằng một sự đồng ý, tìm điểm chung giữa hai bên nhằm xây dựng môi trường tích cực và giảm khả năng không đồng ý.
- Chứng minh làm như thế không chỉ có lợi cho mình mà còn có lợi cho người khác, vì lợi ích chung, vì mục đích cao cả.
- Nói cả hai mặt của vấn đề.
- Chỉ ra xung đột: Nếu không làm hay làm thế thì dẫn đến hậu quả gì.
- Nêu lên các biện pháp, kế hoạch hành động cụ thể, các giải pháp để đối phương tự lựa chọn.
- Nêu ra ví dụ, hình ảnh cụ thể, hình tượng sinh động, dễ hiểu.
- Vận dụng ca dao, tục ngữ, châm ngôn, lời nói của người nổi tiếng.
- Khởi dậy lòng tự tôn, tự trọng

- Áp dụng tâm lý “đồng điệu hành động”, dựa trên quy luật tâm lý: Người khác làm thế nên tôi cũng làm thế; ai cũng muốn có hành động giống như người khác hay muốn giống người khác”.

- Chớ hứa điều mình không làm được.

- Tự nhận lỗi trước.

- Phương pháp trái với điều mong đợi: Làm trái những điều mà đối phương tưởng, mong đợi do định kiến để dẫn dắt đến chỗ tiếp thu ý kiến của mình.

Bài tập tình huống: Trong 40 phút, đọc kỹ tình huống dưới đây và trả lời các câu hỏi

“MỘT CUỘC VA CHẠM”

1. Tình huống:

Tại một địa phương thuộc tỉnh miền núi phía Bắc đã xảy ra một cuộc xô xát giữa một bên là 5 công chức trong đoàn kiểm tra của huyện và một bên là thanh niên dân tộc của bản.

Cái lý của người H'Mông ở địa phương xưa nay nổi tiếng là đơn giản nhưng rất sắc bén. Công chức ở đây làm sai, bắt dân phải nộp tiền phạt, thu hồi tài sản mà chưa có lệnh của xã, chưa được sự đồng ý của già làng, trưởng bản là bị đánh, bị trói không ai can thiệp được. Hậu quả của vụ đánh lộn này là 3 công chức trong 5 người của đoàn kiểm tra phải đưa đi viện cấp cứu, còn 2 người khác là phụ nữ cũng bị đánh rất đau phải đưa về nhà riêng của ông Chủ tịch chờ cấp trên về giải quyết.

Nhóm công chức 5 người trong đoàn kiểm tra được hình thành theo một quyết định của UBND huyện. Cả 5 công chức trong đoàn đều trẻ, nhiệt tình, hăng hái trong mọi công việc. Nội dung quyết định là thành lập một đoàn kiểm tra lấy từ các công chức trong các phòng chuyên môn của huyện, về các xã vùng cao để kiểm tra, xem xét xử lý những vi phạm trong việc thực hiện Nghị định số 87/NĐ-CP của Chính phủ. Trong Quyết định nêu rõ quyền hạn và nhiệm vụ của đoàn kiểm tra là được lập biên bản, phạt vi phạm hành chính và thu giữ những tài sản phi pháp thuộc danh mục cấm trong Nghị định số 87/NĐ-CP của Chính phủ.

Đoàn kiểm tra lên xã S do Lãnh đạo cấp phòng Thể dục thể thao huyện làm trưởng đoàn. Có hai công chức nữ là Bùi Thị N (nhân viên phòng kế toán) Nguyễn Thị B (nhân viên văn thư thuộc Văn phòng Huyện uỷ) và 3 nam.

Về địa phương, tổ công tác không tìm đến nhà Chủ tịch, họ vào nhà một công chức tài chính cùng học với Bùi Thị N - lớp trung cấp kế toán. Nhờ có quan hệ thân thiết như vậy mà họ nắm bắt khá rõ tình hình buôn bán và sử dụng thuốc phiện ở địa phương. Họ cũng đã có những thông tin và địa chỉ của những gia đình cho thuê băng hình, đĩa nhạc có nội dung tiêu cực và lập biên bản 8 trường hợp trong nhà có tẩu hút thuốc phiện. Trong quá trình thu giữ và họp biên bản phạt tiền, tổ công tác đã phải phấn đấu khá căng thẳng với các chủ hộ,

nhưng trong ngày đầu tiến hành kiểm tra xử lý, công việc của họ vẫn được tiến hành trôi chảy. Đến nhà ông C, tổ công tác phát hiện đây là ổ buôn bán thuốc phiện từ lâu. Sau khi lập biên bản, không có khó khăn gì lắm họ đã thu giữ được 1,5 kg thuốc phiện do ông C đem nộp. Đang làm thủ tục thu giữ vật liệu, đột nhiên có 6 thanh niên ập tới. Họ xông vào gây gỗ, đấm đá, giăng lại gói thuốc phiện mà các đoàn kiểm tra đang quản lý. Ông C là người buôn bán thạo nghề. Ông ta như là một tay anh chị trong xã, nhiều người biết đã từ lâu nhà ông ta là nơi tụ tập, tàng trữ, buôn bán thuốc phiện mà không ai dám làm gì. Không biết có đoàn kiểm tra và xử lý theo quyết định của cấp trên, ông ta bí mật nháy mắt cho cậu con trai đi loan báo và gọi được 6 thanh niên đến, cuộc cãi lộn, ẩu đả diễn ra tức khắc. Đoàn kiểm tra ra sức thuyết phục nhưng vô hiệu. Nhóm thanh niên nhảy vào cướp lấy gói thuốc phiện và hành hung những ai chống cự. Trong lúc cãi lộn, trưởng đoàn kiểm tra đã đẩy ngã một thanh niên và dùng sức mạnh của mình giăng lại gói thuốc phiện từ tay ông C. Lập tức anh bị một thanh niên dùng dao nhọn đâm một nhát vào cánh tay bên phải. Máu đã chảy. Hai thành viên còn lại của đoàn không tìm được bực tức, xông tới, vớ được cái gì phang cái ấy. Chủ nhà - Ông C chạy ra sân lấy tù và thổi một hồi dài, bà con dân làng kéo đến đông nghịt. Già làng Lý cũng được mời đến. Nhìn cảnh nhiều người trong bản bị đánh, già không nén nổi tức giận, lệnh cho đám thanh niên xông tới đánh tới tấp vào các công chức kiểm tra. Cả hai cô gái cũng bị túm tóc, rập đầu vào cột nhà. Tình hình trở nên gay gắt, đã có người đón được trưởng công an và Chủ tịch xã đến. Chủ tịch xã ra lệnh cho mọi người dừng lại, tổ chức đưa ba công chức huyện và những thanh niên bị thương về trạm xá cấp cứu, đưa hai cô gái về tạm giữ ở nhà trường công an xã và về trụ sở Ủy ban điện thoại báo cáo công an huyện. Công an huyện báo cáo thường trực UBND) Một đoàn công chức huyện gồm Phó Chủ tịch, trưởng công an huyện cùng 3 công chức khác đã đến giải quyết. Thấy công chức của huyện bị nhân dân địa phương gây thương tích nặng nề, bà Phó Chủ tịch huyện không tìm nổi tức giận. Bà quát mắng Chủ tịch xã S và chỉ thị cho Trưởng công an huyện bắt giam chủ nhà là ông C cùng 4 thanh niên trực tiếp tham gia đánh công chức.

Cuộc họp giữa đoàn công tác của huyện với công chức chủ chốt của xã S được tổ chức ngay đêm hôm đó. Bà Chủ tịch huyện yêu cầu Chủ tịch xã báo cáo tình hình chỉ đạo thực hiện Nghị định 87 của địa phương. Mọi người vô cùng sừng sốt khi nghe chủ tịch xã gay gắt phê phán thái độ của Phó Chủ tịch huyện. Ông cho biết: “Xã S chúng tôi chưa có cuộc họp nào triển khai 87, 88 cả. Có sao công chức huyện lên bắt bớ gây mất trật tự, an ninh của địa phương”. Nghe Chủ tịch huyện càng không giữ nổi bình tĩnh, rất gay gắt dọa kỷ luật cả mấy lãnh đạo địa phương.

Trưởng công an xã buộc phải lên tiếng. Sự thật là xã đã có người được về huyện học tập và nghe phổ biến kế hoạch chỉ đạo triển khai thực hiện Nghị định 87 của Chính phủ từ nhiều tháng trước đây, nhưng vì nội bộ lãnh đạo xã lục đục mâu thuẫn nên chẳng ai đứng ra phổ biến. Bí thư Đảng ủy kiêm Phó Chủ tịch phụ trách văn xã được đi nghe phổ biến ở huyện, nhưng do mâu thuẫn với Chủ tịch về vụ cưới hỏi của con gái mình nên 2 ông không bàn bạc được với nhau

điều gì. Mọi công việc của xã, một mình ông Chủ tịch cáng đáng. Các chủ trương chính sách của Nhà nước thường triển khai chậm chạp và đồng bào địa phương cũng chẳng mấy ai phê phán. Họ mãi cuộc rầy làm nương, lo đời sống hàng ngày nên chẳng có thời gian đâu để quan tâm đến công việc làng nước. Ông Chủ tịch xã cũng đã ngoài 50 tuổi, nhiều phen ông cũng chẳng còn hăng hái như xưa nữa. Còn ông Phó Chủ tịch kiêm bí thư Đảng uỷ xã đã mấy tháng nay phải về Hà Nội điều trị bệnh ung thư gan. Công tác văn hoá xã hội ở xã S hầu như chẳng có động tĩnh gì.

Nghe trường công an báo cáo sự thật của xã, bà Phó Chủ tịch huyện đảo mắt nhìn về phía trường công an huyện. Bà tỏ ra lúng túng khi đã quá lời và dọa kỷ luật tất cả lãnh đạo xã. Bà đột ngột tuyên bố kết thúc cuộc họp và chỉ đạo việc đưa những người bị thương về bệnh viện huyện điều trị.

2. Câu hỏi thảo luận:

1. Nguyên nhân trực tiếp và nguyên nhân sâu xa dẫn đến cuộc xô xát giữa các thành viên trong đoàn kiểm tra với một số thanh niên xã S.

2. Phó Chủ tịch huyện đã ra quyết định gì? Quyết định nào đúng? Quyết định nào sai?

3. Là người công chức quản lý (lãnh đạo) đồng chí rút ra những bài học kinh nghiệm gì qua nghiên cứu tình huống này?

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Nội dung chủ yếu trong công tác tham mưu của lãnh đạo cấp phòng? Các yếu tố tác động tới hiệu quả công tác tham mưu trong lĩnh vực công tác đang đảm nhiệm?

2. Những khó khăn, trở ngại thường gặp phải khi thực hiện chức năng tham mưu của lãnh đạo cấp phòng và đề xuất giải pháp khắc phục?

3. Có những tiêu chí đo lường hiệu quả công tác tham mưu của lãnh đạo cấp phòng nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Tập bài giảng Kỹ năng giao tiếp trong hành chính, 2006.

2. Luật Cán bộ, công chức năm 2008.

3. Luật Viên chức năm 2010.

4. Xây dựng đạo đức công chức, công chức Việt Nam trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế. NXB Thống kê, 2003.

KỸ NĂNG QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Khái niệm “nguồn nhân lực” và “quản lý nguồn nhân lực”

1.1. Nguồn nhân lực:

Có nhiều nguồn lực khác nhau: Nguồn lực con người (nhân lực), nguồn lực tài chính (tài lực), nguồn lực vật chất (vật lực) và những nguồn lực khác (thông tin, thời gian, quan hệ, v.v.).

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Con người là tài sản quan trọng nhất trong một tổ chức và thành công của tổ chức phụ thuộc vào tính hiệu quả của nguồn lực này cũng như cách thức quản lý con người.

Có một quan niệm về nguồn nhân lực là: “Tổng thể tiềm năng lao động của con người (thể lực, trí lực và quan hệ) của một tổ chức/đơn vị, đặt trong kế hoạch phát triển trong một khoảng thời gian nhất định”.

Như vậy, có thể thấy ba yếu tố cơ bản cấu thành nên nguồn nhân lực: (1) Trong tổng thể nguồn nhân lực có tiềm năng về thể lực, trí lực và quan hệ; (2) Nguồn nhân lực gắn với một tổ chức hay đơn vị; và (3) Đặt trong kế hoạch phát triển trong một khoảng thời gian nhất định.

1.2. Quản lý nguồn nhân lực:

Quản lý nguồn nhân lực tổ chức là quản lý con người có liên quan đến hoạt động của tổ chức. Quản lý nhân sự là quản lý con người trong tổ chức.

Trong nhiều trường hợp, có thể sử dụng hai thuật ngữ *quản lý nguồn nhân lực* và *quản lý nhân sự* thay thế cho nhau. Nhưng nếu đi sâu vào ý nghĩa của hai cụm từ *quản lý nguồn nhân lực* và *quản lý nhân sự*, thì có những sự khác nhau.

Quản lý nhân sự. Đây là một khái niệm được sử dụng từ lâu khi các nhà quản lý phải quản lý người trong tổ chức. Quản lý nhân sự trong tổ chức được hiểu nhiều hơn về khía cạnh hành chính. Đó là những hoạt động áp dụng các nguyên tắc quy định của tổ chức, cơ quan như tiền lương, tiền thưởng, nghỉ phép, nghỉ lễ để quản lý con người nhằm làm cho họ thực hiện các hoạt động của họ một cách tốt nhất.

Như vậy, quản lý nhân sự đặt vấn đề đến từng con người cụ thể trong tổ chức, dùng để chỉ các khả năng tác động đến đội ngũ hiện có để họ đáp ứng được đòi hỏi của tổ chức.

Trong khi đó, *quản lý nguồn nhân lực* mang ý nghĩa rộng hơn quản lý nhân sự. Quản lý nguồn nhân lực mang tính chất khái quát và xem tổ chức như là một thực thể cần có tác động từ bên ngoài, kết hợp với bên trong để quản lý.

Quản lý nguồn nhân lực là bước phát triển cao hơn của quản lý nhân sự khi nó đề cập đến cả việc quản lý các quan hệ con người trong sản xuất, lao động của tổ chức, và cả quan hệ với những người từ bên ngoài sẽ vào làm việc cho tổ chức (nguồn lực dự trữ hay tiềm năng của tổ chức), đề cập đến yếu tố thị trường lao động của tổ chức. Chính vì vậy có người gọi quản lý nguồn nhân lực là quản lý quan hệ sản xuất.

Như vậy, nguồn nhân lực của một tổ chức không chỉ là những con người đang làm việc trong tổ chức mà còn nhằm chỉ những nguồn khác có thể bổ sung cho tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là khi nói đến quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cũng nhằm chỉ khả năng tác động của tổ chức đến lực lượng lao động tiềm năng bên ngoài tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực hiểu theo khái niệm vĩ mô khi đặt nguồn nhân lực của tổ chức trong tổng thể nguồn nhân lực quốc gia. Như vậy, yếu tố nguồn nhân lực tổ chức phát triển phụ thuộc không chỉ yếu tố bên trong của tổ chức mà còn chứa đựng nhiều yếu tố bên ngoài của tổ chức.

Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực được chú trọng. Nhiệm vụ quản lý con người là của tất cả các nhà quản lý, không còn đơn thuần của lãnh đạo cấp phòng nhân sự hay của tổ chức cán bộ như trước đây. Việc cần thiết phải đặt đúng người cho đúng việc, phát huy được tiềm năng của mỗi con người, phát triển con người và đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức. Thuật ngữ quản lý nguồn nhân lực được dần dần thay thế cho thuật ngữ quản trị nhân sự, với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh, hoạt động của tổ chức mà là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp, các tổ chức chuyển từ trạng thái "tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành" sang "đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả cao hơn". Từ quan điểm này, quản lý nguồn nhân lực được phát triển trên các nguyên tắc chủ yếu sau đây:

- Nhân viên được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.

- Các chính sách, chương trình và thực tiễn hoạt động quản lý cần được thiết lập và thực hiện để thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.

- Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển của tổ chức.

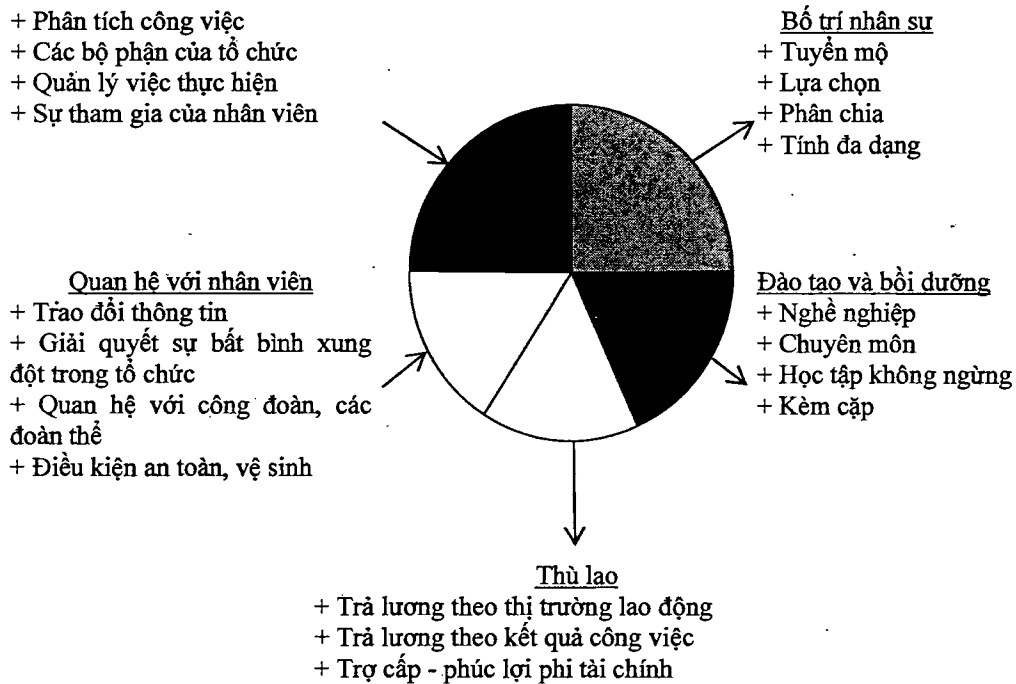
Theo George T. Milkovich và John W. Boudreau¹⁵: "Quản trị nguồn nhân lực là một loạt *những quyết định tổng hợp* hình thành nên mối quan hệ về việc

¹⁵ Quản trị nguồn nhân lực. NXB Thống kê, 2002, trang 9.

làm. Chất lượng của những quyết định đó góp phần trực tiếp vào khả năng của tổ chức và của các công nhân viên đạt được những mục tiêu của mình"

Định nghĩa trên đây đòi hỏi các quyết định phải mang tính chất tổng hợp, nghĩa là phải hòa nhập thành một chỉnh thể. Các quyết định về những khía cạnh khác nhau của nhân sự phải nhất quán với những quyết định khác về nhân sự, nhất quán trong tổ chức. Ví dụ, một tổ chức muốn tạo ra một tập thể làm việc có hiệu quả, cần phải *tuyển chọn* đúng những nhân viên có thể làm việc ăn ý với nhau, *huấn luyện* cho họ những kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc và xây dựng tổ chức, *trả lương* theo kết quả của cả nhóm chứ không phải theo thành tích của cá nhân và *hỗ trợ* nhân viên để họ có thể phát huy hết năng lực của mình. Không có tất cả những quyết định này thì tập thể đó có thể thất bại. Tất cả các quyết định này đều hỗ trợ cho sự thành công của tập thể và của tổ chức đó.

Sơ đồ 1: Bức tranh tổng hợp, hoàn chỉnh



2. Mục đích quản lý và phát triển nguồn nhân lực¹⁶

Con người hay nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố quan trọng để tổ chức tồn tại, vận động và phát triển. Con người không chỉ là yếu tố để làm các nhiệm vụ của tổ chức tạo ra những sản phẩm như tổ chức mong muốn, mà cũng chính là những nhân tố tạo ra những ý tưởng mới cho tổ chức. Con người cũng chính là yếu tố làm giảm hay gia tăng sức mạnh cũng như những hạn chế của tổ chức. Những sự thay đổi xung quanh tổ chức hiện nay đòi hỏi phải có sự thay đổi trước tiên ở nguồn nhân lực bên trong tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực bên trong tổ chức (nhân sự) cũng như nhiều dạng quản lý khác nhằm đạt được những mục tiêu nhất định của tổ chức. Quản lý

¹⁶ Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Bộ tài liệu Kỹ năng quản lý nguồn nhân lực, 2006, tr. 15 - 18.

nhân sự tổ chức phải hướng đến mục tiêu làm cho tổ chức tồn tại, vận động và phát triển trong môi trường cạnh tranh.

Không chỉ là mục tiêu riêng của mình, quản lý nhân sự phải bảo đảm là cầu nối của rất nhiều dạng hoạt động quản lý khác. Bản chất cơ bản của mục tiêu này là vì các hoạt động quản lý khác cũng do con người tiến hành và quản lý nhân sự cũng phải quản lý cả những con người quản lý các hoạt động khác với hệ thống mục tiêu khác.

Nhiều loại tổ chức khác nhau và do đó có thể có những hệ thống mục tiêu của tổ chức khác nhau trong đó có cả mục tiêu quản lý nhân sự. Để đạt được tối đa hiệu quả của tổ chức đòi hỏi phải có sự kết hợp hài hòa các nhân tố trong tổ chức. Tuy nhiên, việc xác định các nhân tố hiệu quả của tổ chức là một công việc rất khó khăn. Cần thiết lập một tổ chức dựa trên các tiêu chí cơ bản nhằm làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả.

Để hoạt động của tổ chức có hiệu quả, cần tập trung vào ba vấn đề cơ bản:

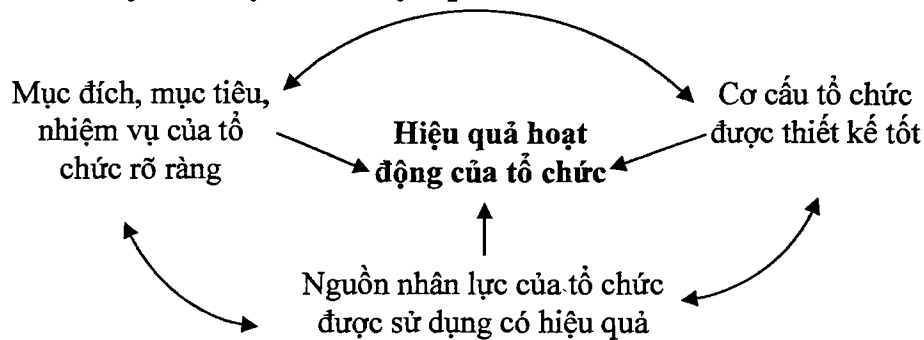
a) Mục tiêu, mục đích của tổ chức được xác định rõ ràng.

b) Cơ cấu tổ chức được thiết kế một cách khoa học, hợp lý và phù hợp với môi trường tổ chức cũng như mục tiêu của tổ chức.

c) Nguồn nhân lực bao gồm nguồn nhân lực của tổ chức và khả năng khai thác của tổ chức nguồn nhân lực xã hội nói chung. Hay nguồn lực cả bên trong và tiềm năng bên ngoài được khai thác và sử dụng như thế nào.

Mối quan hệ giữa ba yếu tố trên được mô tả ở sơ đồ 2 dưới đây:

Sơ đồ 2: Ba yếu tố tạo nên hiệu quả của tổ chức



Như vậy, mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực tổ chức là phải góp phần một cách hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức và những trách nhiệm xã hội mà tổ chức phải thực hiện.

Xác lập mục tiêu của hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cũng như những công cụ cần thiết để đạt được các mục tiêu đó cần được đặt trong những điều kiện cụ thể. Điều này cũng đồng nghĩa với sự không tồn tại những mục tiêu vạn năng cho mọi tổ chức và cũng không thể tuyệt đối hóa những công cụ hay các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. Chỉ có thể xác định một số mục tiêu mang tính định hướng và trên cơ sở của môi trường thay đổi mà thiết lập hệ thống cụ thể các mục tiêu.

Lý thuyết thiết lập mục tiêu bằng cây mục tiêu được áp dụng thành công trong nhiều hoạt động quản lý. Trong quản lý nguồn nhân lực tổ chức, do điều kiện môi trường tổ chức (cả môi trường bên trong và môi trường bên ngoài) luôn thay đổi, thiết lập cây mục tiêu theo sự trưởng thành của tổ chức là một công cụ hữu hiệu của quản lý nguồn nhân lực tổ chức. Ví dụ, có dạng cây mục tiêu trang bên.

Trên cơ sở các hoạt động liên quan đến quản lý nguồn nhân lực tổ chức, những mục tiêu của hoạt động quản lý nguồn nhân lực tổ chức là:

- Giúp cho tổ chức vươn đến mục tiêu của tổ chức khi ba yếu tố: Mục tiêu, mục đích, cơ cấu tổ chức và con người được kết hợp với nhau và quản lý tốt. Sự gắn kết ba yếu tố này lại với nhau trở thành một chất kết dính quan trọng, và tạo nên bước thay đổi trong hiệu quả hoạt động của tổ chức.

- Khai thác năng lực, kiến thức của người lao động một cách hiệu quả, làm thế nào để sức mạnh của từng con người cụ thể phải được tạo ra và khai thác để đem lại lợi ích chung cho tổ chức (người lao động, khách hàng, cổ đông, những người có liên quan).

Sơ đồ 3: Cây mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực tổ chức



- Cung cấp cho tổ chức những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ rõ ràng. Thưởng, phạt công bằng và đặt người lao động vào đúng chỗ của họ.

- Gia tăng sự hài lòng và tự thỏa mãn của người lao động.

- Xây dựng và duy trì chất lượng cuộc sống tốt (các quyền cơ bản, sự tham gia của người lao động trong quá trình quyết định,...) nhằm làm cho công việc hiệu quả.

- Phổ biến chính sách quản lý nhân lực cho mọi người lao động trong tổ chức.

- Tạo điều kiện để duy trì đạo đức, cách ứng xử trong tổ chức. Mọi người lao động của tổ chức đều được đối xử một cách bình đẳng với nhau, không được sử dụng các hình thức phân biệt.

- Quản lý sự thay đổi nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực của thay đổi. Bởi vì, hoạt động của tổ chức vươn đến những mục tiêu mang tính định hướng tương lai, do đó chứa đựng bên trong nó nhiều yếu tố không chắc chắn, mang tính rủi ro. Quản lý nhân sự tổ chức cũng nhằm ngăn chặn sự tác động không tích cực của thay đổi, nhằm làm cho tổ chức thích ứng với sự thay đổi đó một cách hiệu quả nhất.

- Mở rộng cơ hội giao tiếp, cần thiết trao đổi nguồn nhân lực; tăng cạnh tranh trên thị trường lao động. Người lao động của tổ chức cần đặt mình trong thị trường lao động rộng hơn tức đặt vào trong nguồn nhân lực xã hội. Họ cần phải xem xét so sánh thường xuyên mình với người khác để nhận thức được mức độ cạnh tranh trong thị trường lao động phong phú của xã hội.

Căn cứ vào hoạt động quản lý nhân sự của các tổ chức nói chung để làm rõ và rút ra nhận xét chung về mục tiêu quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

3. Vai trò quản lý và phát triển nguồn nhân lực

3.1. Vai trò:

Quản lý và phát triển nguồn nhân lực được coi là một trong những chức năng cơ bản bao gồm nhiều nội dung liên quan đến phân tích công việc, dự báo nhu cầu, tuyển dụng, bố trí, sử dụng, đánh giá, xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thực hiện chính sách, khen thưởng, kỷ luật v.v. để bảo đảm cho cơ quan thực hiện thành công nhiệm vụ và mục tiêu đề ra.

3.2 Chức năng:

Chức năng của hoạt động quản lý nguồn nhân lực có thể chia ra 2 nhóm: Chức năng chung và các chức năng cụ thể.

a) Chức năng chung:

- Quản lý nguồn nhân lực là một trong các chức năng quản lý trong tổ chức và có mặt trong mọi đơn vị của tổ chức.

- Quản lý nguồn nhân lực gắn liền với quản lý con người và do đó có chức năng quan trọng giúp tổ chức khai thác những vấn đề liên quan đến con người và đạt được mục tiêu của tổ chức.

- Những chức năng chung về quản lý con người:

+ Tạo điều kiện để tổ chức đạt được mục tiêu của tổ chức;

+ Thuê hay tuyển được người có kỹ năng, năng lực đáp ứng đòi hỏi của tổ chức;

+ Cung cấp cho tổ chức nguồn nhân lực được đào tạo và có động cơ tốt;

+ Tăng sự hài lòng của người lao động với tổ chức;

+ Xây dựng và duy trì cuộc sống lao động trong tổ chức có chất lượng, theo tác phong công nghiệp;

+ Tuyên truyền các chính sách sử dụng và phát triển nhân lực của tổ chức;

+ Duy trì kỷ luật lao động và trách nhiệm xã hội;

+ Quản lý thay đổi xảy ra trong tổ chức.

b) Các chức năng cụ thể của quản lý nhân sự trong tổ chức:

- Chức năng tư vấn của quản lý nguồn nhân lực trong phát triển tổ chức:

+ Mỗi một nhà quản lý trong tổ chức đều phải làm quản lý nhân sự (quản lý nguồn nhân lực của đơn vị mình).

+ Các nhà quản lý nhân sự độc lập, các chuyên gia quản lý nhân sự thường mang tính tư vấn hơn là quản lý trực tiếp - quyền ra các quyết định bị hạn chế.

+ Sự hợp tác giữa chuyên gia nhân sự và các nhà quản lý trực tiếp là quan trọng.

+ Quản lý nguồn nhân lực không trực tiếp ra quyết định sản xuất nhưng ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng tổ chức.

+ Tư vấn nhân lực quyết định đến thực hiện chiến lược phát triển tổ chức vì con người đóng vai trò quan trọng.

+ Vai trò tư vấn thể hiện trên các khía cạnh như:

* Tư vấn các vấn đề chính sách: Trách nhiệm xã hội; việc làm; tiền công; thăng tiến; bồi dưỡng và các mối quan hệ.

* Tư vấn đề các thủ tục: Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; tuyển, chọn; đánh giá hoạt động; điều kiện an toàn lao động, vệ sinh môi trường.

- Chức năng dịch vụ:

+ Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức phải lồng ghép vào chiến lược chung của tổ chức, tuy nhiên quản lý nguồn nhân lực giúp và tạo điều kiện để thực hiện chiến lược chung.

+ Quản lý nhân sự tập trung vào các hoạt động mang tính dịch vụ (xây dựng các chương trình bồi dưỡng; các tiêu chí để các nhà quản lý trực tiếp đánh giá công chức của mình, ...).

+ Cung cấp dịch vụ đánh giá.

+ Cung cấp các dịch vụ phát triển nhân lực theo yêu cầu của các nhà quản lý sản xuất cũng như theo yêu cầu của từng cá nhân người lao động.

+ Chức năng dịch vụ cũng thể hiện qua chức năng tham mưu (dịch vụ tư vấn, tham mưu).

+ Chức năng dịch vụ cũng thể hiện ở khía cạnh phải tham gia các hoạt động như: Tuyển chọn, bồi dưỡng; quản lý lương; an toàn, ...

- Chức năng định hướng:

+ Tập trung vào các hoạt động mang tính chất dự đoán, dự báo. Đây là một trong những chức năng khó khăn nhất của phát triển nguồn nhân lực nhằm hỗ trợ để thực hiện chiến lược phát triển tổ chức nói chung. Dự báo phát triển nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần cho nguồn nhân lực mà là định hướng để các bộ phận sản xuất của tổ chức thực hiện việc xây dựng chiến lược của riêng mình.

+ Tập trung vào xây dựng chiến lược cạnh tranh nhân lực mang xu thế toàn cầu, khu vực. Trong điều kiện của cơ chế thị trường và thị trường lao động gặp những khó khăn trong định hướng chung, định hướng mang tính chiến lược của phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng.

- Chức năng phát triển:

+ Phát triển nguồn nhân lực - mục tiêu quan trọng của phát triển tổ chức.

+ Phát triển nguồn nhân lực thông qua nhiều hoạt động mang tính chức năng của quản lý nguồn nhân lực: Đào tạo, bồi dưỡng, chuyển giao công nghệ, trí thức; hội thảo, hội nghị, ...

+ Chức năng phát triển thể hiện sự lồng ghép tổ chức trong môi trường cạnh tranh cả về sản xuất lẫn nguồn nhân lực.

- Chức năng đánh giá:

+ Đây là một trong những chức năng quan trọng của quản lý nguồn nhân lực và cũng là chức năng khó khăn. Chức năng này vừa mang tính hai mặt. Một mặt đó là chức năng tham mưu, tư vấn cho các nhà quản lý tác nghiệp thực hiện đánh giá nguồn nhân lực - đánh giá con người. Mặt khác, các nhà quản lý nhân sự cũng phải đưa ra các kỹ thuật cụ thể (phương pháp luận, tiêu chí và cách thức tiến hành).

+ Đánh giá nhân lực (cá nhân người lao động) về năng lực, trình độ và sự phù hợp đòi hỏi của tổ chức; công việc được giao.

+ Đánh giá càng ngày càng trở nên khó hơn khi công nghệ phát triển.

+ Đánh giá và mối quan hệ lao động - quản lý càng trở nên phức tạp đòi hỏi có người trung gian.

- Xây dựng hệ thống chính sách liên quan đến nhân sự:

Chính sách nhân sự cũng như nhiều loại chính sách khác của tổ chức có một ý nghĩa rất quan trọng trong sự phát triển tổ chức. Khái niệm chính sách nhân sự cũng phức tạp như khái niệm chung về chính sách. Thông qua chính

sách có thể có rất nhiều nhà quản lý cùng tham gia, như xây dựng, vạch ra các chính sách nhân sự lại do các nhà quản lý nhân sự thực hiện.

Xây dựng chính sách nhân sự là một trong những chức năng quan trọng của các tổ chức quản lý nhân sự mang tính chuyên nghiệp. Trên lĩnh vực quản lý nhân sự hay các vấn đề liên quan đến con người, tổ chức có nhiều loại chính sách.

Khi đề cập đến khía cạnh xã hội của tổ chức đối với nhân sự, cách thức xử lý của tổ chức được thể hiện thông qua các chính sách thuộc về trách nhiệm xã hội của tổ chức. Ví dụ các vấn đề về công bằng; về điều kiện an toàn lao động; điều kiện sinh hoạt của người lao động. Đây cũng chính là thể hiện sự cam kết của những nhà quản lý đối với người lao động trên các khía cạnh xã hội.

Chính sách về việc làm tức những điều kiện, tiêu chuẩn cũng như các cách tiếp cận khác nhau mà tổ chức mong muốn thuê được những người đủ tiêu chuẩn, "đúng người" vào làm việc cho tổ chức. Điều này cũng thể hiện mức độ đòi hỏi từ người lao động khi họ cam kết vào làm việc cho tổ chức. Thiếu những quy tắc, chính sách đó sẽ không thu hút được người cần tuyển và do đó có thể lãng phí thời gian của quá trình thi tuyển.

Chính sách tiền lương được coi như là một trong những chính sách xương sống của tổ chức và của công tác nhân sự. Thiếu, không đầy đủ hoặc không cụ thể chính sách tiền lương, tiền công sẽ không khuyến khích được người lao động và không thu hút "người tài" cho tổ chức.

Chính sách đề bạt, thông thường đề bạt từ bên trong tổ chức được ưu tiên hàng đầu, song đề bạt từ bên ngoài cũng cần thiết tùy trường hợp cụ thể để thu hút nhân tài.

Chính sách đào tạo, bồi dưỡng thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến việc phát triển kỹ năng, trình độ của người lao động.

Chính sách về các mối quan hệ lao động như thừa nhận ở các mức độ khác nhau vai trò của công đoàn; các tổ chức đại diện người lao động hay thu hút sự tham gia dân chủ của người lao động trong các quyết định của tổ chức (xây dựng chiến lược; kế hoạch phát triển mới; chính sách tiền công,...).

Các chính sách về y tế, an toàn lao động được chú ý và thực hiện một cách cụ thể nhằm tạo điều kiện cho người lao động được chăm sóc, bảo vệ.

II. QUẢN LÝ NHÂN SỰ CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhân sự

1.1. Khái niệm, vị trí, vai trò công tác xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhân sự:

a) Khái niệm:

Xây dựng kế hoạch nhân lực của tổ chức là một quá trình bao gồm nhiều nội dung liên quan đến phân tích, đánh giá, dự báo nhu cầu để bảo đảm cho tổ

chức có đủ số lượng người lao động (nguồn nhân lực) bố trí đúng nơi, đúng lúc nhằm đảm bảo cho tổ chức đi đến mục tiêu đã đề ra.

Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực là một quá trình giúp cho cơ quan nhìn nhận vấn đề nguồn nhân lực của cơ quan mình. Kế hoạch nguồn nhân lực bao gồm một hệ thống các kế hoạch để tìm kiếm nguồn nhân lực, tìm ra cách thức để giải quyết các khó khăn về nguồn nhân lực, xác định được số lượng, chất lượng nguồn nhân lực cần có để sử dụng phù hợp và hiệu quả hơn.

b) Vị trí:

Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực giữ vị trí và vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Đây chính là khâu đầu tiên trong quy trình quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức và ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của quản lý nguồn nhân lực. Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động định biên nguồn nhân lực, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Từ đó tạo cơ hội để mọi nhân viên làm việc tốt hơn, hài lòng hơn và gắn bó với cơ quan.

c) Vai trò:

Trong chiến lược phát triển cơ quan, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực nhằm bảo đảm cho việc sử dụng nhân viên tốt hơn và hiệu quả hơn. Kế hoạch nguồn nhân lực làm cơ sở cho việc tuyển dụng, bố trí, bổ nhiệm, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, duy trì và phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức công chức viên chức và nhân viên trong cơ quan, đây chính là lực lượng quyết định việc hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan. Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực để đảm bảo nhân lực đủ về số lượng, có trình độ quản lý, điều hành, trình độ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ phù hợp, có tinh thần trách nhiệm, hợp tác, kỷ luật, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và yêu cầu phát triển cơ quan.

1.2. Kỹ năng xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhân lực:

a) Căn cứ để xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực:

- Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan;
- Cơ cấu tổ chức của cơ quan;
- Quy trình quản lý, thực hiện nhiệm vụ;
- Công nghệ quản lý, công nghệ thực hiện chuyên môn nghiệp vụ;
- Số lượng, chất lượng nguồn nhân lực hiện có;
- Yếu tố về môi trường quản lý điều hành;
- Yếu tố về địa lý, môi trường làm việc;
- Yếu tố về trang thiết bị, điều kiện làm việc;

b) Quy trình xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực:

Việc xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực của cơ quan gồm các bước chủ yếu sau:

- Bước 1: Phân tích môi trường, mục tiêu, chiến lược hoạt động của cơ quan:

Phân tích môi trường để làm sáng tỏ những mặt mạnh, mặt yếu, những cơ hội và những thách thức. Từ đó giúp cơ quan tận dụng được tối đa lợi thế, hạn chế được thách thức và rủi ro. Môi trường hoạt động của cơ quan có thể chia làm hai loại: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

+ Khi phân tích môi trường bên trong của cơ quan cần tập trung các yếu tố sau đây:

- * Chiến lược phát triển của tổ chức
- * Mục tiêu phát triển của cơ quan;
- * Văn hóa tổ chức;
- * Khả năng tài chính;
- * Trình độ trang bị công nghệ, kỹ thuật;
- * Tính chất, đặc điểm công việc, các yêu cầu về cơ quan thực hiện công việc.

+ Khi phân tích môi trường bên ngoài của cơ quan cần tập trung vào các yếu tố sau:

- * Tình hình phát triển kinh tế - xã hội nơi cơ quan đang hoạt động;
- * Những vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực xã hội, lao động, việc làm thị trường lao động
- * Mức sống của dân cư;
- * Môi trường khoa học công nghệ;
- * Môi trường pháp luật;
- * Môi trường văn hóa, các đặc tính dân tộc, phong tục tập quán.

Để hoạt động quản lý nguồn nhân lực được hiệu quả và chủ động hơn trước những thay đổi của các yếu tố bên ngoài đòi hỏi nhà quản lý nhân sự phải nhạy cảm phán đoán được những thay đổi của môi trường trong tương lai để giúp các nhà quản lý nhân sự nhận biết được môi trường tốt hơn, xác định được các nhân tố và nguyên nhân chủ yếu tác động đến cơ quan.

- Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực của cơ quan:

Phân tích thực trạng nguồn nhân lực là công việc phải tiến hành thường xuyên để giúp cho nhà quản lý nắm được đội ngũ nhân sự của mình và để sử dụng hợp lý, có hiệu quả. Khi phân tích thực trạng nguồn nhân lực cần chú ý những căn cứ sau:

- + Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của cơ quan;
- + Bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc, định mức lao động;

+ Bản mô tả vị trí làm việc và tiêu chuẩn nhân sự của chức danh, vị trí làm việc.

- Bước 3: Thống kê nguồn nhân lực:

Thực hiện công tác thống kê nhân sự trên cơ sở các tiêu chí cần thiết định sẵn nhằm chỉ ra những đặc trưng chủ yếu của nguồn nhân lực như:

- + Số lượng, độ tuổi, giới tính;
- + Trình độ đào tạo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ;
- + Chức vụ, chức danh, ngạch, chức danh nghề nghiệp, bậc lương;
- + Thâm niên làm việc trong cơ quan; Kinh nghiệm, sáng kiến trong công việc, khả năng hoàn thành nhiệm vụ so sánh với yêu cầu của vị trí làm việc.
- + Phẩm chất chính trị và phẩm chất đạo đức;
- + Tiềm năng, khả năng phát triển...

- Bước 4: Phân tích công việc:

+ Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện làm việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.

Phân tích công việc là một quá trình thu thập các thông tin liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ (thường xuyên) cụ thể ứng với một vị trí việc làm cụ thể.

Phân tích công việc nhằm làm rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, quy trình giải quyết công việc, các kỹ năng cần thiết theo yêu cầu của công việc để làm cơ sở cho việc giao nhiệm vụ, kiểm tra đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ đối với mỗi người được giao giữ một chức danh, chức vụ, vị trí việc làm cụ thể trong cơ quan. Phân tích công việc là cơ sở để xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực trong từng giai đoạn; để tuyển dụng, để đánh giá và để xây dựng chế độ tiền lương, phúc lợi. Phân tích công việc giúp chúng ta có thể trả lời được các câu hỏi như: Người được bố trí vào vị trí đó phải làm những gì? Làm ở đâu? Khi nào? Làm như thế nào? Các tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết để làm công việc đó?

Trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực, thông tin từ phân tích công việc là cơ sở để cơ quan quản lý đưa ra các quyết định:

- * Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực;
- * Mô tả vị trí làm việc;
- * Định biên và định mức; xác định tiêu chuẩn, điều kiện đối với mỗi vị trí việc làm;
- * Tuyển dụng; bố trí, sử dụng, đề bạt bổ nhiệm;
- * Các tiêu chuẩn, tiêu chí, phương pháp đánh giá;
- * Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn;

- * Các chính sách khen thưởng, kỷ luật;
 - * Chính sách phát triển nguồn nhân lực.
- + Quy trình phân tích công việc:
- * Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc;
 - * Thu thập thông tin cơ bản: Đây là cơ sở để phân tích công việc. Trong cơ quan các loại công việc đều có mối liên hệ với nhau. Do đó, thu thập các loại thông tin sẽ giúp chỉ ra được các yếu tố cơ bản liên quan đến công việc.
 - * Lựa chọn nhiệm vụ, công việc chủ yếu: Có nhiều nhiệm vụ, công việc nhưng cũng có những nhiệm vụ công việc là chủ yếu, thường xuyên và có các công việc chỉ đôi khi xuất hiện. Phải phân tích tất cả các loại công việc nhưng nên lựa chọn, phân tích các nhiệm vụ, công việc chính. Cũng có nhiều loại nhiệm vụ, công việc đã chuẩn hóa thành quy trình, quy phạm. Do vậy, nên lựa chọn loại nhiệm vụ, công việc chủ yếu, thường xuyên để phân tích.
 - * Kiểm tra lại độ chính xác của thông tin;
 - * Xây dựng bản mô tả công việc, mô tả tiêu chuẩn công việc.
- + Phân tích công việc phải được tiến hành đồng bộ trong toàn cơ quan. Sản phẩm cụ thể của phân tích công việc là:
- * Bản mô tả vị trí việc làm;
 - * Bản tiêu chuẩn nhân sự cần thiết đáp ứng cho vị trí việc làm;
 - * Bản mô tả kết quả công việc (sản phẩm).
- + Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc gồm:
- * Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc;
 - * Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tại nơi làm việc;
 - * Cách thức làm việc, phối hợp với nhân viên khác, với tổ chức, công dân;
 - * Cách thức thu thập, xử lý các loại số liệu...
 - * Những phẩm chất mà nhân viên cần có;
 - * Trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm;
 - * Kỹ năng thực hiện công việc;
 - * Tuổi đời, ngoại hình, sức khỏe;
 - * Quan điểm, tham vọng, sở thích;
 - * Các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc;
 - * Thông tin về các loại trang bị, kỹ thuật tại nơi làm việc;
 - * Thông tin về các quy định về việc thực hiện công việc, bao gồm các quy trình, quy chế, quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả (sản phẩm) công việc.

- Bước 5: Bản mô tả vị trí việc làm:

Bản mô tả vị trí việc làm là bản mô tả vị trí, chức danh, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của một vị trí việc làm. Bản mô tả vị trí việc làm phải được mô tả chính xác, xúc tích những điều mà nhân viên phải thực hiện: Làm gì? Thế nào? và các tiêu chuẩn điều kiện để thực hiện nhiệm vụ với vị trí việc làm đó. Bản mô tả vị trí việc làm phải gắn với vị trí công việc và các tiêu chuẩn chức danh gồm các nội dung chủ yếu sau đây:

+ Mô tả về tên gọi của vị trí việc làm, chức danh (tên vị trí, chức danh, chức vụ); Vị trí và mối quan hệ trong sơ đồ cơ cấu tổ chức;

+ Chức năng;

+ Nhiệm vụ, bao gồm: Nhiệm vụ chính, nhiệm vụ thường xuyên, các nhiệm vụ khác;

+ Yêu cầu đối với nhiệm vụ: Về quy trình, quy phạm và quy định phải tuân theo; Yêu cầu về thời gian, địa điểm thực hiện; Yêu cầu về số lượng, chất lượng sản phẩm đầu ra;

+ Yêu cầu về chế độ trách nhiệm đối với công việc (bao gồm cả trách nhiệm chính trị, trước pháp luật, trách nhiệm trước cấp trên và trách nhiệm vật chất);

+ Các điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ: Yêu cầu về sự hiểu biết; yêu cầu về trình độ học vấn; những yêu cầu khác,...).

- Bước 6: Bản tiêu chuẩn nhân sự đảm nhận công việc:

Bản tiêu chuẩn nhân sự đảm nhận công việc được xây dựng dựa trên bản mô tả vị trí việc làm. Bản tiêu chuẩn nhân sự được cụ thể hóa về: Tiêu chuẩn, điều kiện, đặc điểm, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm mà người được bố trí đảm nhận vị trí việc làm cần phải có để thực hiện công việc theo yêu cầu của nhiệm vụ.

- Bước 7: Bản mô tả tiêu chuẩn chức danh:

Tiêu chuẩn chức danh gồm những tiêu chuẩn chung và những tiêu chuẩn cụ thể cần thiết để thực hiện tốt công việc được giao theo vị trí việc làm, gồm:

+ Mô tả về vị trí việc làm, chức danh (tên vị trí, chức danh, chức vụ); Vị trí và mối quan hệ trong sơ đồ cơ cấu tổ chức;

+ Chức năng, nhiệm vụ chính;

+ Yêu cầu về sự hiểu biết (những kiến thức, kỹ năng cơ bản, những kinh nghiệm cần có, thâm niên công tác...);

+ Trình độ học vấn (văn bằng, chứng chỉ đào tạo, bồi dưỡng);

+ Những điều kiện khác (độ tuổi, giới tính, sức khỏe, hình thể, năng khiếu, cần thiết,...).

- Bước 8: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực:

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực là việc ước tính nhu cầu nguồn nhân lực cần thiết của cơ quan để đáp ứng sự tăng trưởng và phát triển của cơ quan trong tương lai. Dự báo nguồn nhân lực cần thiết trong tương lai là một trong các chức năng quan trọng của xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực.

Đánh giá nhu cầu nhân lực trong tương lai hay dự báo nhu cầu nhân sự tương lai là nhằm đáp ứng được các mục tiêu của cơ quan đã được ghi nhận trong chiến lược phát triển cơ quan.

Việc phân tích khả năng cung - cầu nhân lực cho các kế hoạch dài hạn, ngắn hạn, sẽ giúp cho cơ quan đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình cụ thể về nguồn nhân lực của cơ quan như: Cơ cấu các bộ phận chuyên môn; cần tuyển thêm bao nhiêu người? Tiêu chuẩn ra sao? Cần đào tạo, bồi dưỡng theo chương trình, nội dung nào? Quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của các đối tượng tham dự; nguồn kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng, dự tính hiệu quả của đào tạo, bồi dưỡng; chế độ chính sách; những điều kiện yêu cầu cần thiết để thực hiện kế hoạch.

- Bước 9: Phân tích quan hệ cung - cầu nguồn nhân lực:

Nhu cầu nguồn nhân lực đã dự báo đòi hỏi nguồn nhân lực trong các giai đoạn của kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và cần phải tìm ra khả năng đáp ứng trong tương lai.

Có hai nguồn nhân lực có thể cung cấp:

+ Nguồn nhân lực từ bên trong cơ quan. Đó là sự sắp xếp bố trí lại hợp lý nguồn nhân lực hiện có của cơ quan và nếu nguồn nhân lực này có thể đáp ứng, như vậy sẽ không cần phải tuyển thêm nhân sự mới;

+ Nguồn nhân lực từ bên ngoài cơ quan là nguồn nhân lực xã hội mà cơ quan có khả năng thu hút để tuyển chọn, bổ sung cho các vị trí việc làm còn trống,

- Bước 10: Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực:

Sau khi phân tích quan hệ cung - cầu về nguồn nhân lực, các cơ quan sẽ phải xây dựng biện pháp hành động để hướng đến nguồn nhân lực tương lai của cơ quan gồm:

+ Đào tạo, bồi dưỡng;

+ Điều động, bổ nhiệm trong nội bộ;

+ Tuyển dụng từ bên ngoài;

+ Sử dụng các nguồn lao động không thường xuyên;

+ Sử dụng nguồn lực theo vụ việc;

+ Thực hiện chế độ làm thêm giờ;

+ Thực hiện các biện pháp về tinh giản biên chế như: Cho nghỉ việc tạm thời, nghỉ việc không ăn lương hoặc thôi việc, giảm bớt giờ làm trong ngày, trong tuần; nghỉ hưu trước tuổi; tạm thời chưa tuyển dụng mới.

- Bước 11: Triển khai thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực:

Kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực được cụ thể hóa thành kế hoạch cụ thể và tổ chức thực hiện như sau:

- + Kế hoạch xây dựng bản mô tả vị trí việc làm;
- + Kế hoạch tuyển dụng;
- + Kế hoạch nâng ngạch;
- + Kế hoạch bổ nhiệm;
- + Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng;
- + Kế hoạch tinh giản biên chế.

- Bước 12: Đánh giá việc thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực, bao gồm:

+ Đánh giá việc thực hiện kế hoạch trên cơ sở đối chiếu mục tiêu đã đạt được với mục tiêu đề ra và đánh giá các sản phẩm cụ thể đã đạt được; đánh giá các tác động đến đội ngũ công nhân viên công chức, đặc biệt là chất lượng, hiệu quả và mức độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ hiện tại và trong tương lai;

+ Đánh giá từng nội dung cụ thể đã thực hiện và kết quả đạt được trong thực hiện các kế hoạch cụ thể trong kế hoạch xây dựng bản mô tả vị trí việc làm; kế hoạch tuyển dụng; kế hoạch nâng ngạch; kế hoạch bổ nhiệm; kế hoạch đào tạo bồi dưỡng; kế hoạch tinh giản biên chế...

+ Đánh giá về công tác chỉ đạo, công tác tổ chức thực hiện kế hoạch;

+ Đánh giá điểm mạnh, yếu và bài học kinh nghiệm trong tổ chức thực hiện;

+ Xây dựng định hướng, mục tiêu, nội dung chính cho kế hoạch giai đoạn tới.

- Bước 13: Phát triển nguồn nhân lực:

Phát triển nguồn nhân lực nhằm mục đích thực hiện kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực cơ bản, đồng bộ và có thời hạn từ 3 – 5 năm trở lên, để nâng cao chất lượng về mọi mặt của nguồn nhân lực và chủ động đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong trước mắt và tương lai.

+ Phát triển nguồn nhân lực căn cứ vào:

* Định hướng phát triển chung; quy hoạch phát triển nguồn nhân lực;

* Khả năng, quy mô của công tác đào tạo, bồi dưỡng;

* Tổ chức lao động khoa học và nghệ thuật bố trí sử dụng nhân lực;

* Sự phát triển công nghệ quản lý và phát triển công nghệ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ;

* Sự đổi mới môi trường quản lý điều hành;

* Đặc điểm, tính chất của môi trường làm việc: Thân thiện, nhiệt huyết làm việc;

- * Sự đổi mới, hiện đại hóa trang thiết bị làm việc.
- + Nội dung chủ yếu của phát triển nguồn nhân lực gồm:
 - * Định hướng phát triển chung;
 - * Công tác quy hoạch đội ngũ công chức gắn với đào tạo, bồi dưỡng và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng;
 - * Bố trí sử dụng công chức, viên chức hợp lý khoa học;
 - * Đổi mới công tác lãnh đạo, quản lý điều hành, quy trình thủ tục giải quyết công việc;
 - * Tạo môi trường làm việc thân thiện, nhiệt huyết làm việc;
 - * Đổi mới, hiện đại hóa trang thiết bị làm việc.

2. Tham gia tuyển dụng nhân sự

Một công việc chỉ được hoàn thành tốt khi có người thực hiện công việc tốt, do vậy cần phải quan tâm đúng mức công tác tuyển dụng nhân viên mới. Tuyển dụng là việc thu nạp người vào làm việc thường xuyên chính thức trong cơ quan. Để thực hiện tốt công việc này cần nắm vững nội dung, yêu cầu, trình tự và quy trình tuyển dụng.

Cần lập kế hoạch tuyển dụng, trên cơ sở đó xác định vị trí việc làm, mô tả công việc đưa ra yêu cầu chính xác cho các vị trí cần tuyển dụng.

Thực hiện việc tuyển dụng công khai, minh bạch, đúng tiêu chuẩn, điều kiện và yêu cầu từng vị trí cần tuyển dụng. Xác định các kỹ năng và nhiệm vụ cần thiết để soạn thảo ra văn bản thông báo tuyển dụng phù hợp. Thực hiện quy trình tuyển dụng chặt chẽ để lựa chọn những ứng viên tốt nhất có thể.

Kết quả cuối cùng là được người được tuyển dụng, được phân công, giao việc với bản mô tả công việc, quy trình giải quyết công việc, mối quan hệ trong giải quyết công việc, quyền hạn trách nhiệm rõ ràng cùng với các điều kiện và phương tiện đảm bảo cho hoàn thành nhiệm vụ.

2.1. Căn cứ tuyển nhân sự:

Việc tuyển dụng công chức phải căn cứ vào yêu cầu, nhiệm vụ, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế của cơ quan sử dụng công chức. Đối với đơn vị sự nghiệp công lập việc tuyển dụng viên chức phải căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và quỹ tiền lương của đơn vị sự nghiệp công lập.

2.2. Tổ chức công tác tuyển dụng nhân sự:

- Lập kế hoạch tuyển dụng.
- Cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng.
- Tiêu chuẩn điều kiện người dự tuyển.
- Hồ sơ tuyển dụng.

- Thông báo tuyển dụng.
- Nghiên cứu hồ sơ, chọn ra những người có đủ tiêu chuẩn điều kiện.
- Tổ chức thi tuyển, xét tuyển.
- Quyết định tuyển dụng và nhận việc, tập sự.

2.3. Tuyển dụng chính thức, bổ nhiệm vào ngạch đối với người hoàn thành chế độ tập sự:

Khi hết thời gian tập sự, người tập sự phải báo cáo kết quả tập sự bằng văn bản; người hướng dẫn tập sự phải nhận xét, đánh giá kết quả tập sự đối với người tập sự bằng văn bản, gửi cơ quan sử dụng công chức.

Người đứng đầu cơ quan sử dụng công chức đánh giá phẩm chất chính trị, đạo đức và kết quả công việc của người tập sự. Người tập sự đạt yêu cầu của ngạch công chức đang tập sự thì có văn bản đề nghị cơ quan quản lý công chức ra quyết định bổ nhiệm ngạch và xếp lương cho công chức được tuyển dụng.

Người tập sự không hoàn thành nhiệm vụ hoặc bị xử lý kỷ luật từ khiển trách trở lên trong thời gian tập sự thì bị hủy bỏ quyết định tuyển dụng được cơ quan sử dụng công chức trợ cấp 01 tháng lương, phụ cấp hiện hưởng và tiền tàu xe về nơi cư trú. Người đứng đầu cơ quan sử dụng công chức đề nghị cơ quan quản lý công chức ra quyết định bằng văn bản hủy bỏ quyết định tuyển dụng.

2.4. Tiếp nhận không qua thi tuyển:

- Điều kiện, tiêu chuẩn để xem xét tiếp nhận.
- Các trường hợp không phải thành lập Hội đồng kiểm tra, sát hạch.
- Hồ sơ của người được đề nghị tiếp nhận không qua thi tuyển.

2.5. Xét tuyển cán bộ, công chức cấp xã thành công chức từ cấp huyện trở lên:

a) Đối tượng:

Công chức cấp xã khi thôi giữ chức vụ theo nhiệm kỳ, nếu có đủ các điều kiện, tiêu chuẩn và có nguyện vọng chuyển thành công chức từ cấp huyện trở lên thì phải có hồ sơ cá nhân gửi người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng công chức xem xét.

b) Hồ sơ gồm:

- Đơn đề nghị xét chuyển thành công chức từ cấp huyện trở lên;
- Bản đánh giá, nhận xét quá trình công tác và ý kiến đồng ý cho chuyển công tác của người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền quản lý công chức cấp xã;
- Bản sơ yếu lý lịch của công chức theo mẫu số 2C, có xác nhận của UBND cấp xã nơi người đề nghị xét chuyển đang công tác;
- Bản sao các văn bằng chứng chỉ theo tiêu chuẩn nghiệp vụ của ngạch công chức được cơ quan có thẩm quyền chứng thực;

- Giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp trong thời hạn 30 ngày, tính đến ngày nộp hồ sơ đề nghị xét chuyển.

Khi xét chuyển công chức cấp xã thành công chức từ cấp huyện trở lên, người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng công chức phải thành lập Hội đồng kiểm tra, sát hạch để đánh giá về các điều kiện, tiêu chuẩn, trình độ và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của người đề nghị xét chuyển theo yêu cầu, nhiệm vụ của vị trí việc làm cần tuyển.

c) Thẩm quyền quyết định xét chuyển công chức cấp xã thành công chức từ cấp huyện trở lên:

Người đứng đầu cơ quan quản lý công chức xem xét, quyết định xét chuyển; Trường hợp cơ quan được phân cấp thẩm quyền tuyển dụng công chức thì người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng công chức có văn bản gửi người đứng đầu cơ quan quản lý công chức xem xét, quyết định. Công chức cấp xã được xét chuyển thành công chức từ cấp huyện trở lên thì được bổ nhiệm vào ngạch công chức tương ứng với vị trí việc làm đảm nhiệm.

3. Phân công công việc

3.1. Khái niệm và các yếu tố tác động đến việc phân công công việc:

a) Khái niệm về phân công công việc:

Tổ chức công việc là quá trình xác định những công việc cần phải làm và phân công cho các đơn vị cá nhân đảm nhận các công việc đó, trong các mối quan hệ trong và ngoài cơ quan. Mặt khác, tổ chức công việc còn là việc sắp xếp, giao các nhiệm vụ, công việc cho các thành viên trong cơ quan thực hiện.

b) Các yếu tố tác động đến việc phân công công việc:

- Định hướng chiến lược phát triển chung;
- Vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan;
- Cơ cấu tổ chức và chỉ tiêu biên chế;
- Quy trình, thủ tục, công nghệ quản lý, công nghệ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ và tổ chức lao động;
- Tình hình thực tế về số lượng, chất lượng đội ngũ công chức, viên chức;
- Các tác động đặc biệt, tác động riêng về địa lý, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, phong tục, tập quán...
- Công tác lãnh đạo, quản lý điều hành, các tác động mang tính lịch sử, truyền thống;
- Chất lượng, số lượng và các điều kiện về công sở, nhà công vụ, trang thiết bị làm việc, trang thiết bị bảo hộ lao động,...
- Các yếu tố khách quan khác.

3.2. Tổ chức công việc:

Muốn tổ chức công việc cho một cơ quan và từng người, cần phải thực hiện các việc sau đây:

a) Xác định cơ cấu công việc: Để xác định cách thức quản lý cơ quan, cần phải có một cơ cấu tổ chức của cơ quan rõ ràng. Cần số lượng hợp lý các phòng và các đơn vị thuộc cơ quan và cơ cấu hợp lý số lượng và các vị trí việc làm của công chức, viên chức, nhân viên trong cơ quan.

Tiếp theo, cần tiến hành phân tích công việc như một tiến trình nhằm xác định các nhiệm vụ, các yêu cầu cụ thể về công việc và mức độ quan trọng của các nhiệm vụ đối với một công việc cụ thể, quy trình, công nghệ giải quyết công việc; mối quan hệ về thẩm quyền, trách nhiệm trong giải quyết công việc.

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc để công chức, viên chức, nhân viên nhận biết được những cơ hội và thách thức trong tương lai.

Kết quả cuối cùng là đưa ra một sơ đồ tổ chức bộ máy hợp lý và sơ đồ các vị trí việc làm của tổ chức. Sơ đồ này thể hiện rõ các cấp độ về thẩm quyền và trách nhiệm; các mối quan hệ trong giải quyết công việc; các cấp quản lý, những vị trí việc làm đã có người đảm nhiệm và những vị trí việc làm còn trống. Trên cơ sở đó, có kế hoạch bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, và tuyển dụng bổ sung nhân lực, nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

b) Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức: Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của cơ quan và các tổ chức bên trong cơ quan, hiện nay đã được xác định bởi văn bản quy phạm pháp luật hoặc của cấp có thẩm quyền. Trên cơ sở đó người đứng đầu cơ quan phải làm:

- Cụ thể hóa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của các tổ chức thành viên (phòng, ban, bộ phận, nhóm...).

- Xác định, thiết kế, mô tả, các vị trí việc làm, phân công và giao việc cho từng người, điều hành hoạt động các thành viên thực hiện nhiệm vụ.

c) Biên chế: Biên chế ở đây được hiểu là số người trong một cơ quan, tổ chức và đơn vị, đồng thời được hiểu đây là một quy định về số người tổ đa được phép có thường xuyên làm việc trong cơ cấu tổ chức của cơ quan. Đối với cơ quan nhà nước số lượng biên chế đồng thời là số vị trí việc làm phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của từng cơ quan được cấp có thẩm quyền quy định với quỹ tiền lương để trả cho số người làm việc đó.

Số lượng biên chế của một cơ quan được xác định dựa trên cơ sở:

- Tính chất, đặc điểm, mức độ phức tạp và quy mô, phạm vi, đối tượng quản lý của ngành, lĩnh vực;

- Quy trình quản lý chuyên môn, nghiệp vụ theo quy định của luật chuyên ngành;

- Mức độ hiện đại hóa công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc và ứng dụng công nghệ thông tin;

- Quy mô dân số, diện tích tự nhiên, trình độ phát triển kinh tế - xã hội của đại phương;

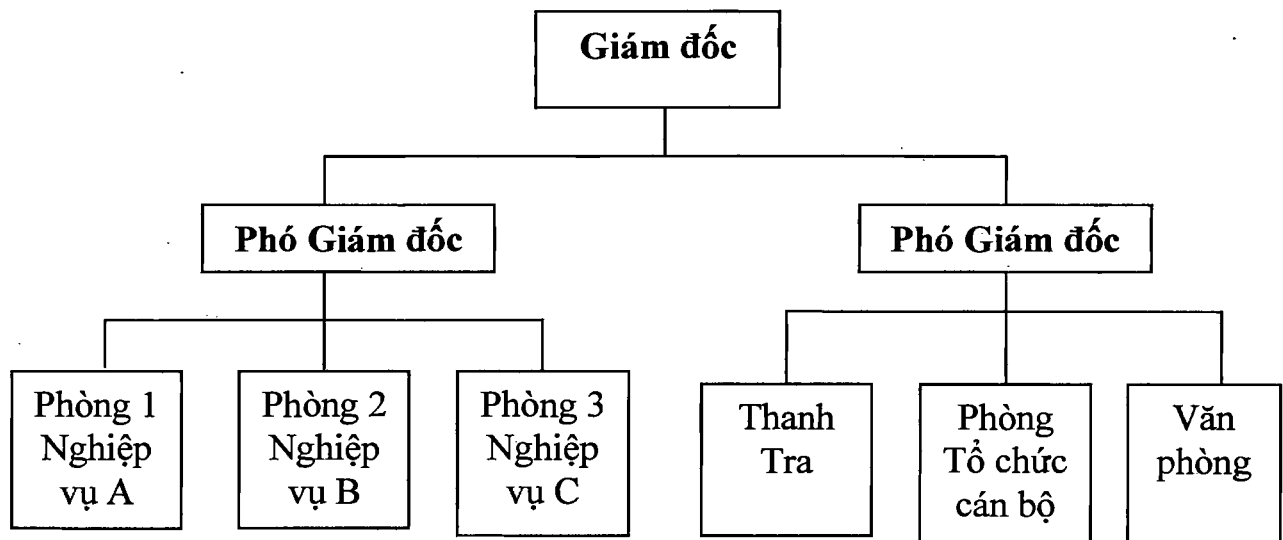
- Số lượng đơn vị thành viên cấu thành trong cơ cấu tổ chức;

- Đặc điểm về an ninh chính trị, trật tự, an toàn xã hội;

- Thực tế tình hình quản lý biên chế công chức được giao của cơ quan.

d) Thiết kế mô hình (Sơ đồ) tổ chức bộ máy: Thiết kế mô hình (Sơ đồ) đầy đủ về tổ chức bộ máy với các chú dẫn chi tiết còn mô tả đầy đủ đến từng vị trí việc làm của từng nhân viên trong cơ quan, trong đó thể hiện cả số lượng biên chế, tên gọi các chức danh, chức năng nhiệm vụ chủ yếu và các mối quan hệ giữa các tổ chức cấu thành và giữa các chức danh trong cơ quan. Thí dụ như sơ đồ cơ cấu tổ chức sau đây.

Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức



Trên cơ sở mô hình (sơ đồ) về tổ chức bộ máy của cơ quan, người lãnh đạo và các thành viên trong cơ quan nhìn thấy rõ được khung cảnh tổng quan về chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức trong cơ quan. Thông qua mô hình (sơ đồ) này người lãnh đạo và các thành viên trong cơ quan sẽ dễ dàng điều hành và thực hiện nhiệm vụ trong mối quan hệ chặt chẽ của tổ chức.

đ) Xác định vị trí việc làm: Từ vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan; cơ cấu tổ chức; chỉ tiêu biên chế (và nguồn lực tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập và đối với các chương trình dự án); quy trình, thủ tục, công nghệ quản lý, công nghệ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ và tổ chức lao động và một số yếu tố liên quan khác, thực hiện việc xác định vị trí việc làm.

Nếu như đây là một cơ quan mới thành lập với chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, chỉ tiêu biên chế được xác định rõ ràng, thì việc xây dựng và xác định vị trí việc làm là khá đơn giản, nó giống như ta thiết kế và xây một ngôi nhà mới, điều quan trọng ở đây là thiết kế các phòng chức năng sao cho phù hợp nhất với mục đích thiết kế ngôi nhà và thiết kế đồ đạc trong căn nhà cũng phù hợp cho mục đích chung ấy.

Trên thực tế hiện nay, việc xác định vị trí việc làm là một yêu cầu mới của tiến trình đổi mới công tác quản lý nhân lực từ cơ chế chức nghiệp sang cơ chế vị trí việc làm. Như vậy, việc xác định vị trí việc làm đối với hầu hết các cơ quan là xác định vị trí việc làm trên cơ sở đội ngũ công chức, viên chức hiện có, và họ đã và đang là người thực hiện các chức năng nhiệm vụ của cơ quan (có thể đã hợp lý và cũng có thể chưa hợp lý). Do vậy, đây giống như cải tạo lại căn nhà, sao cho nó hợp lý hơn, khoa học hơn, và hiện đại hơn. Như vậy, đồ đạc trong căn nhà đó cũng được sắp xếp lại cho phù hợp, cũng có thể được nâng cấp, và một số cũng có thể phải thay thế.

e) Xây dựng bản mô tả công việc theo từng vị trí việc làm: Dựa trên vị trí, chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức cơ quan, các yêu cầu trong công tác quản lý và vận hành hệ thống của cơ quan. Trên cơ sở số biên chế được giao, xác định các vị trí việc làm đồng thời soạn thảo bản mô tả công việc cho các vị trí việc làm.

Mục đích của bản mô tả công việc là mô tả chi tiết loại công việc và các nhiệm vụ cho từng vị trí việc làm gồm: Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm. Ngoài ra, bản mô tả công việc còn mô tả các kỹ năng tối thiểu phải có, trình độ học vấn và các yêu cầu cần thiết khác để thực hiện công việc. Bản mô tả công việc được sử dụng để thông báo với công chức, nhân viên trong cơ quan về vị trí, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ trong giải quyết công việc vai trò của họ và làm căn cứ đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ.

Bản mô tả công việc gồm các mục sau:

- Chức danh của vị trí việc làm;
- Chức năng;
- Các nhiệm vụ chính;
- Các trách nhiệm chính;
- Các yêu cầu về: Hiểu biết; Kinh nghiệm hoặc các yêu cầu về trình độ chuyên môn; Trình độ học vấn hoặc các yêu cầu về đào tạo; Quy trình, các yêu cầu về công nghệ, kỹ thuật, mức độ phức tạp của công việc về mặt kỹ thuật hoặc quản lý;
- Trách nhiệm về kết quả công việc; Trách nhiệm trước cấp trên và trách nhiệm phối hợp để thực hiện nhiệm vụ;
- Điều kiện làm việc đặc biệt (nếu có).

Bài tập tình huống: Phân tích bản mô tả công việc dưới đây và cho biết có thể cải tiến những nội dung nào (40 phút).

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc: Lãnh đạo cấp phòng Bảo hiểm BVHN		Mã công việc:
Chức danh người quản lý trực tiếp: Giám đốc hoặc Phó Giám đốc phụ trách khối		Mã công việc người quản lý trực tiếp:
Đơn vị công tác: Công ty Bảo Việt Hà Nội/ Phòng PVKH số 7	Tỉnh: TP Hà Nội Quận: Huyện Hoàn Kiếm	Ngày viết: 14/05/2010
Mục đích công việc: <i>(Tóm tắt tổng quan về công việc)</i> Mục đích công việc vị trí Lãnh đạo cấp phòng BH PVKH số 7 là giúp Giám đốc trong việc trực tiếp khai thác và bồi thường các nghiệp vụ bảo hiểm. Phối hợp với các Phòng có liên quan đề hướng dẫn và giải quyết các vụ tai nạn thuộc phạm vi phòng quản lý. Quản lý và theo dõi việc phát triển các kênh phân phối nhằm đạt được mục đích tăng trưởng và hiệu quả trong công tác kinh doanh. Quản lý, điều hành các Phó Phòng và nhân viên trong Phòng, bố trí nhân sự phù hợp với hoạt động của Phòng nhằm thực hiện tốt nhất nhiệm vụ được giao.		
Nhiệm vụ chính:	Cách thức thực hiện/đo lường:	(%)

1. Tổ chức, quản lý việc khai thác các sản phẩm bảo hiểm nhằm đạt được mục tiêu tăng trưởng, hiệu quả trong kinh doanh.

2. Xét duyệt các hồ sơ bồi thường trong phạm vi được phân cấp, kiểm soát các hồ sơ khiếu nại của khách hàng, đề xuất và điều tra chống trục lợi nhằm đảm bảo giải quyết bồi thường nhanh, chính xác và phù hợp với các điều khoản bảo hiểm và các qui định của pháp luật.

3. Theo dõi, quản lý các kênh phân phối nhằm mở rộng và phát triển các kênh phân phối mới có hiệu quả

4. Hỗ trợ và hướng dẫn khách hàng qua các phương tiện thông tin về việc giải thích các điều khoản bảo hiểm, xử lý các vụ tai nạn tại hiện trường nhằm đảm bảo phục vụ khách hàng một cách thuận tiện nhất nâng cao uy tín và chất lượng dịch vụ của Bảo Việt.

5. Phối hợp với các Phòng trong việc khai thác, giám định bồi thường, giải quyết các vụ tai nạn

6. Đảm bảo tất cả các hoạt động khai thác, bồi thường được triển khai phù hợp với các qui tắc, điều khoản bảo hiểm, các qui định của pháp luật và định hướng của Bảo Việt trong kinh doanh.

7. Chỉ đạo và phân công việc cho đội ngũ nhân viên của Phòng để đạt hiệu quả cao trong kinh doanh. Tuyển chọn đào tạo quản lý hệ thống đại lý

1.1. Nghiên cứu các sản phẩm bảo hiểm, đánh giá rủi ro và tìm hiểu thị trường, gặp gỡ và đàm phán với khách hàng, môi giới để đưa ra các sản phẩm bảo hiểm phù hợp cho từng khách hàng với mức phí hợp lý nhằm khai thác được dịch vụ nhưng phải đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

1.2. Giữ mối liên hệ thường xuyên với các Cơ quan ban ngành để duy trì và phát triển các dịch vụ lớn để có nguồn thu lớn và ổn định

1.3. Thường xuyên nắm số liệu qua bộ phận kế toán của Phòng để chỉ đạo các việc: tái lập hợp đồng, đánh giá hiệu quả kinh doanh, từ đó đưa ra định hướng cho các khách hàng chiến lược.

2.1 Kiểm tra việc chỉ đạo phối hợp với Phó Lãnh đạo cấp phòng trong các việc liên quan đến công tác giám định bồi thường để đảm bảo các hồ sơ đều thuộc trách nhiệm của Bảo Việt, giải quyết nhanh, chính xác và hợp lý. Duyệt các hồ sơ thuộc phân cấp của mình.

2.2 Trực tiếp tham gia đàm phán phương án và giá sửa chữa đối với những hồ sơ có số tiền khiếu nại lớn, vượt quá phân cấp của Phó Lãnh đạo cấp phòng.

3.1 Đề xuất và tham mưu cho Giám đốc về các chính sách phát triển các kênh phân phối mới như việc bán bảo hiểm qua các Cơ quan tổ chức, Ngân hàng nhằm mở rộng thị trường đáp ứng yêu cầu tăng trưởng, hiệu quả trong kinh doanh

3.2 Theo dõi, quản lý các kênh phân phối, đánh giá hiệu quả của từng kênh bán hàng nhằm đưa ra các giải pháp thích hợp cho từng kênh phân phối đảm bảo mục tiêu tăng trưởng, hiệu quả trong kinh doanh.

4.1 Sẵn sàng hỗ trợ khách hàng qua điện thoại, email, Fax để giải thích các điều khoản bảo hiểm và các thắc mắc của khách hàng, giúp khách hàng hiểu rõ hơn quy tắc bảo hiểm.

4.2 Hướng dẫn các khách hàng cách xử lý tình huống khi có tai nạn xảy ra, giúp khách hàng yên tâm và hợp tác chặt chẽ với Bảo Việt trong việc giải quyết sự cố, nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ sau bán hàng của Bảo Việt và tạo uy tín của Bảo Việt trên thị trường.

5.1 Hướng dẫn và hỗ trợ các Phòng trong việc phối hợp khai thác dịch vụ của các khách hàng để tăng doanh thu cho Công ty.

5.2 Hỗ trợ các phòng trong công tác giám định bồi thường, giải quyết các vụ tai nạn, hồ sơ trên phân cấp nhằm đảm bảo nhanh, chính xác, đúng phạm vi bảo hiểm.

6.1 Luôn nắm rõ, cập nhật những văn bản mới nhất về các nghiệp vụ bảo hiểm và tuân thủ

các qui định của pháp luật và các qui định để tránh sai sót trong kinh doanh.

6.2 Tuân thủ các qui định kiểm soát, khắc phục kịp thời các khuyến nghị của đoàn kiểm tra Công ty cũng như bất kỳ vấn đề nào do các cơ quan quản lý nêu ra.

6.3 Thường xuyên kiểm tra và đánh giá lại các công việc khai thác, giám định, bồi thường nhằm duy trì đúng các qui trình đã được Công ty, Tổng Công ty ban hành đảm bảo tuân thủ các qui trình quản lý theo tiêu chuẩn ISO.

6.4 Phân công việc theo năng lực và trình độ của nhân viên thật hợp lý nhằm tận dụng trí tuệ của tập thể để kinh doanh có hiệu quả. Phát hiện và có kế hoạch bồi dưỡng các công chức có năng lực, có tư chất lãnh đạo để tạo nguồn Lãnh đạo cho Phòng, kịp thời bổ sung khi Phòng có nhu cầu bổ nhiệm thêm Lãnh đạo phục vụ công việc chung.

6.5 Tuyển chọn đào tạo quản lý hệ thống đại lý để hỗ trợ và giải quyết các công việc của phòng.

Các yêu cầu về kiến thức/kỹ năng cần thiết: (Các yêu cầu tối thiểu đối với công việc - không phải với người thực hiện)

- Chuyên môn: Tốt nghiệp đại học khối kinh tế, tài chính.
- Ngoại ngữ: Sử dụng Tiếng Anh thành thạo.
- Tin học: Thành thạo tin học văn phòng.
- Kỹ năng khác:
 - Khả năng giao tiếp xã hội tốt, xây dựng và duy trì mối quan hệ với các ngành, các cấp và các bộ phận có liên quan để tạo điều kiện hỗ trợ và phát triển nghiệp vụ
 - Có khả năng và kỹ năng lãnh đạo, quản lý: Bố trí, phân công công việc cho nhân viên phù hợp với năng lực. Tạo động lực làm việc, học tập và phấn đấu cho nhân viên. Xây dựng và thực hiện môi trường văn hóa doanh nghiệp tiên tiến.
 - Năng động, nhạy bén trong công việc, có trình độ chuyên môn và kỹ năng quản lý nghiệp vụ tốt để có thể ứng phó nhanh với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Có khả năng phán đoán, thu thập, phân tích và xử lý thông tin độc lập, ra quyết định phù hợp và kịp thời.
 - Có kiến thức và hiểu biết về những vấn đề và những lĩnh vực có liên quan đến nghiệp vụ.
 - Khả năng tạo ảnh hưởng và truyền đạt tốt.

Giao dịch với đối tác/khách hàng: (gồm ĐT, KH nội bộ và ĐT, KH bên ngoài)

Đối tác, khách hàng nội bộ:

- Các phòng, ban, đơn vị tại Công ty và trong hệ thống Bảo Việt.

Đối tác, khách hàng bên ngoài:

- Khách hàng sử dụng sản phẩm bảo hiểm;
- Các cơ quan, tổ chức có liên quan.

Đề nghị nêu rõ tần suất các giao dịch với đối tác/khách hàng bên ngoài: (nếu có)

Thỉnh thoảng Thường xuyên Rất thường xuyên

Các yếu tố liên quan khác:

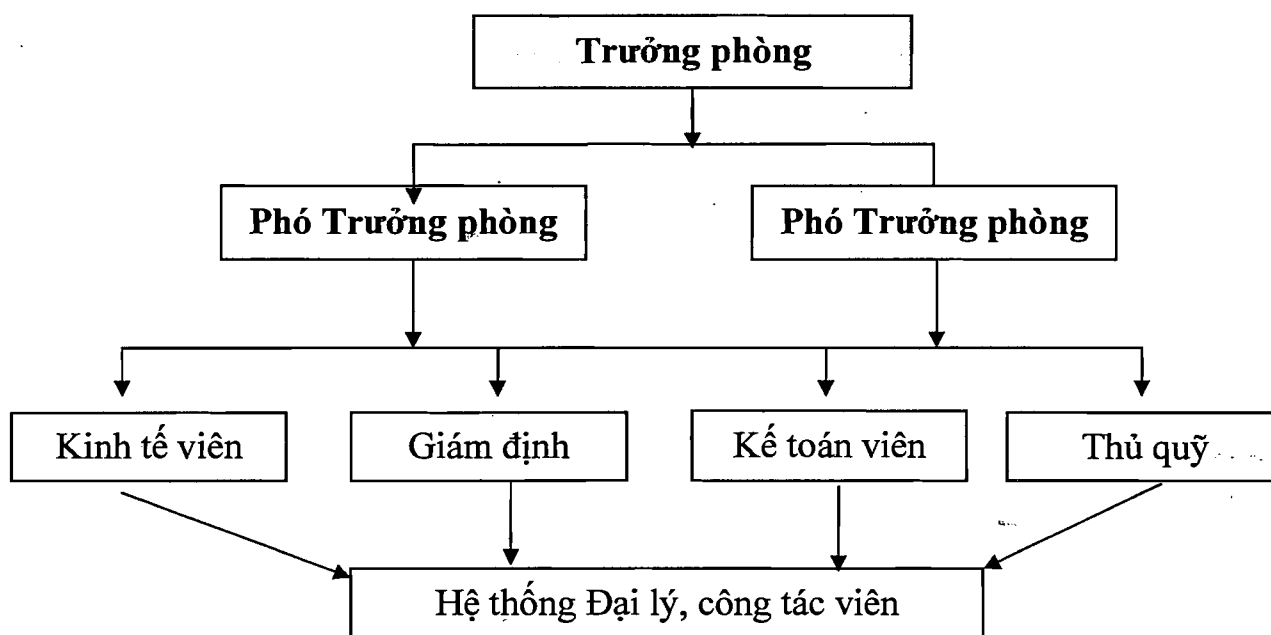
- Luôn gặp phải sự cạnh tranh rất gay gắt trên thị trường bảo hiểm.
- Khách hàng đa dạng ở mọi tầng lớp dân cư, trình độ hiểu biết của khách hàng ở nhiều cấp độ khác nhau nên việc khai thác và giải quyết quyền lợi gặp rất nhiều khó khăn.
- Khối lượng khách hàng lớn và luôn phải chịu sức ép từ hai yêu cầu đối ngược nhau: Khách hàng phải được giải quyết bồi thường nhanh, thỏa đáng nhưng lại phải đúng các qui định của bảo hiểm và pháp luật.
- Giá cả trên thị trường biến động thường xuyên do đó phải luôn cập nhật các thông tin thị trường một cách kịp thời, chính xác.

Bản Mô tả công việc này được sự nhất trí của người quản lý trực tiếp.

Tài liệu này phản ánh trung thực và chính xác về công việc tại thời điểm tiến hành Mô tả công việc.

Người thực hiện công việc:	Người quản lý trực tiếp:
• Chữ ký:	• Chữ ký:
Mã số nhân viên:	Mã số nhân viên: (điền sau)
Mã công việc:	Chức danh công việc: Lãnh đạo cấp phòng Bảo hiểm PVKH số 7

Sơ đồ 5: Tổ chức Phòng bảo hiểm PVKH số 7



3.3. Phương pháp tổ chức công việc:

a) Phương pháp tổ chức công việc:

Từ vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan; cơ cấu tổ chức và chỉ tiêu biên chế (và nguồn lực tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập và đối với các chương trình dự án); quy trình, thủ tục, công nghệ quản lý, công nghệ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ và tổ chức lao động; tình hình thực tế về số lượng, chất lượng đội ngũ công chức, viên chức và một số yếu tố liên quan khác, công tác tổ chức công việc được thực hiện theo các hình thức sau:

- Tổ chức làm việc theo sơ đồ tổ chức hành chính, phân theo cấp hành chính;

- Tổ chức làm việc theo dây chuyền công nghệ, hoặc theo các bước của quy trình giải quyết công việc;

- Tổ chức làm việc theo nhóm;

- Tổ chức làm việc theo cơ chế chuyên viên, chuyên gia;

- Tổ chức làm việc theo cơ chế phối hợp chung.

b) Giao việc:

- Xác định công việc;

- Lập danh mục các nhiệm vụ, công việc mà cơ quan, bộ phận phải thực hiện, bao gồm cả các nhiệm vụ, công việc của quản lý, điều hành, hướng dẫn, tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá; các nhiệm vụ, công việc thường xuyên, các nhiệm vụ, công việc đột xuất;

- Ước lượng thời gian thực hiện cho từng nhiệm vụ, công việc đó; Tổng cộng thời gian phải làm việc để hoàn thành nhiệm vụ, công việc đó;

- Quy các công việc có cùng tính chất và có số lượng thời gian thực hiện cho nhiệm vụ, công việc phù hợp vào vị trí việc làm.

c) Xây dựng bản mô tả công việc:

Xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm gồm: Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm. Ngoài ra, bản mô tả công việc còn mô tả các kỹ năng tối thiểu phải có, trình độ học vấn và các yêu cầu cần thiết khác để thực hiện công việc. Bản mô tả công việc được sử dụng để thông báo với công chức, nhân viên trong cơ quan về vị trí, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ trong giải quyết công việc vai trò của họ và làm căn cứ đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ.

d) Phân công nhiệm vụ, công việc:

Trên cơ sở nội dung, khối lượng của nhiệm vụ, công việc và yêu cầu đối với vị trí việc làm người đứng đầu lựa chọn nhân viên phù hợp để phân công, bố trí vào vị trí việc làm. Việc phân công bố trí được thực hiện theo các hình thức sau:

- Quyết định bổ nhiệm giữ chức vụ;

- Quyết định điều động, phân công công tác;

- Hợp đồng lao động;

- Bản mô tả vị trí việc làm;

- Các quy định, quy chế, quy trình, quy tắc thực hiện và giải quyết công việc; chế độ thông tin, thông kê, báo cáo, kiểm tra, thanh tra; chế độ kỷ luật; chế độ bảo vệ bí mật; quy tắc ứng xử; quy tắc về đạo đức nghề nghiệp; nội quy của cơ quan;

- Bản chương trình, kế hoạch công tác của cơ quan;

- Phân công nhiệm vụ trực tiếp bằng văn bản hoặc bằng miệng của cấp trên trực tiếp;

- Đánh giá;

- Công tác thông tin, báo cáo, kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết phải được thực hiện thường xuyên theo định kỳ hoặc đột xuất.

III. PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Đào tạo, bồi dưỡng nhân viên

1.1. Một số khái niệm¹⁷ về đào tạo, bồi dưỡng công chức:

a) Đào tạo: Đào tạo công chức trong một cơ quan hành chính Nhà nước được hiểu là hoạt động trang bị kiến thức nghề nghiệp để lấy chứng chỉ trình độ hàn lâm và trang bị, rèn luyện các kỹ năng quản lý, kỹ năng thực hiện công việc cho công chức của tổ chức đó. Trong đó đào tạo, rèn luyện các kỹ năng quản lý, kỹ năng hoạt động nghề nghiệp, chuyên môn là đặc trưng của đào tạo công chức trong cơ quan quản lý hành chính Nhà nước.

c) Bồi dưỡng: Là hoạt động nhằm bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho công chức trong một tổ chức hành chính nhà nước khi mà những kiến thức, kỹ năng được đào tạo trước đây đã lạc hậu, không đủ để thực hiện có hiệu quả hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ trong tổ chức đó.

1.2. Các nội dung chủ yếu trong đào tạo, bồi dưỡng công chức:

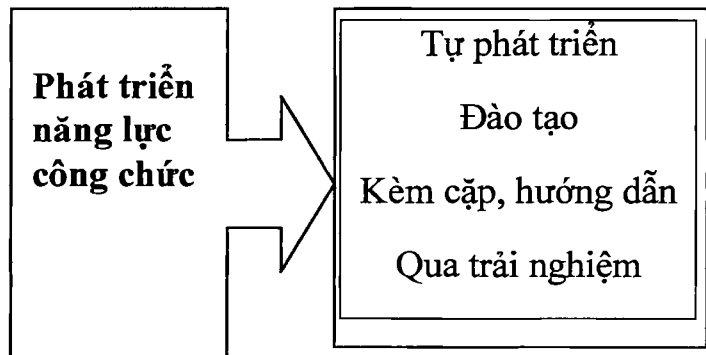
- Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng của tổ chức.
- Tuyển chọn và cử công chức đi đào tạo, bồi dưỡng ở các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng.
- Tổ chức và quản lý các khoá đào tạo, bồi dưỡng ngay trong tổ chức.
- Tổ chức đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng công chức.

2. Hướng dẫn nhân viên

2.1. Khái niệm, lợi ích của hoạt động hướng dẫn nhân viên:

a) Hướng dẫn là quá trình phát triển năng lực của công chức thông qua việc chỉ dẫn có định hướng qua công việc cụ thể hàng ngày. Hướng dẫn là một hình thức chủ yếu để phát triển năng lực CBCC.

Sơ đồ 6: Các hình thức phát triển năng lực công chức



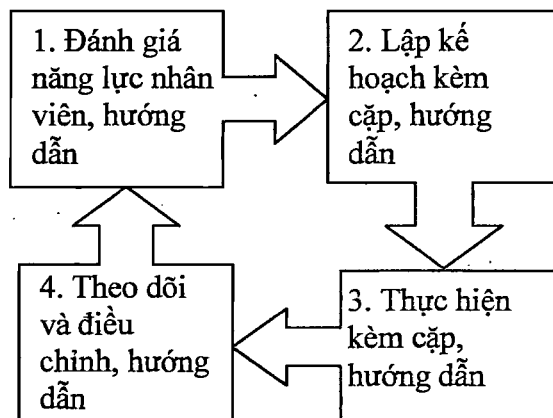
¹⁷ Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực. 2006, tr. 163 - 164

- b) Các lợi ích của hướng dẫn nhân viên bao gồm:
- Đây là việc thực hiện hàng ngày;
 - Là hình thức đầu tư vào con người, mang lại hiệu quả nhất;
 - Tạo sự gắn bó giữa lãnh đạo phòng với nhân viên;
 - Là yếu tố động viên nhân viên làm việc hăng say;
 - Là công cụ khả dĩ để giúp người nhân viên thay đổi hành vi và thái độ đối với công việc;
 - Giúp cho lãnh đạo phòng điều chỉnh nhân cách và hoàn thiện năng lực của chính mình;
 - Đối với đơn vị nói chung, kèm cặp, hướng dẫn nhân viên giúp: (1) Nâng cao hiệu quả làm việc; (2) giảm chi phí; (3) tạo dựng được đội ngũ công chức có năng lực; (4) tăng mức độ hài lòng của công chức đối với công việc; và (5) góp phần xây dựng nên văn hóa công sở.

2.2. Quy trình và phương pháp

Quy trình hướng dẫn nhân viên thể hiện qua bốn bước: Đánh giá năng lực nhân viên để thấy được những nội dung nào cần kèm cặp, hướng dẫn; lập kế hoạch kèm cặp, hướng dẫn; thực hiện kèm cặp, hướng dẫn; và đánh giá, điều chỉnh kèm cặp, hướng dẫn.

Sơ đồ 7: Quy trình kèm cặp, hướng dẫn nhân viên



a) Bước 1: Đánh giá năng lực nhân viên: (1) Xác định yêu cầu năng lực cho từng vị trí việc làm; (2) đánh giá năng lực hiện tại của người công chức; (3) so sánh năng lực hiện tại của công chức với yêu cầu năng lực cần có để thực hiện công việc, từ đó rút ra những yêu cầu cần kèm cặp, hướng dẫn.

b) Bước 2: Lập kế hoạch kèm cặp, hướng dẫn: (1) Đối tượng cần kèm cặp, hướng dẫn có thể là công chức mới tuyển, công chức mới nhận nhiệm vụ mới, công chức chuẩn bị được đề bạt, v.v.; (2) vấn đề cần kèm cặp, hướng dẫn, có thể là nội dung chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng làm việc, hay hành vi, thái độ đối với công việc; (3) thời gian và địa điểm phù hợp để kèm cặp, hướng dẫn.

c) Bước 3: Thực hiện kèm cặp, hướng dẫn nhân viên thường thông qua ba giai đoạn: (1) Làm mẫu qua các tình huống thực tế, lãnh đạo phòng chú trọng gắn kết giữa kiến thức với các kỹ năng cần thiết của công chức; (2) hỗ trợ - lãnh đạo phòng hiểu rõ điểm mạnh và hạn chế của người công chức, tạo điều kiện cho công chức phát huy và chỉ can thiệp khi cần thiết, có ý kiến tổng hợp cho công chức về những gì đã làm tốt hay lý do vì sao cần có sự can thiệp; (3) quan sát và phản hồi: lãnh đạo phòng nên làm rõ vai trò, không can thiệp quá sâu mà chỉ định hướng và hướng dẫn công chức làm việc.

d) Bước 4: Theo dõi và điều chỉnh: Bám sát với những nội dung kèm cặp, hướng dẫn nhân viên, đánh giá sự tiến triển, khen thưởng khi có kết quả cao và đưa ra điều chỉnh cần thiết.

Một số điểm cần lưu ý: Lãnh đạo phòng cần thường xuyên kèm cặp, hướng dẫn nhân viên một cách có hệ thống. Trong suốt tiến trình này, niềm tin giữa lãnh đạo phòng và người công chức dưới quyền là cơ sở quan trọng bảo đảm cho thành công của việc kèm cặp, hướng dẫn nhân viên.

IV. KỸ NĂNG XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN MỐI QUAN HỆ CÔNG TÁC CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG¹⁸:

1. Kỹ năng phối hợp

1.1. Khái niệm phối hợp:

Phối hợp trong quản lý hành chính nhà nước là hoạt động hỗ trợ lẫn nhau của các cơ quan hành chính, các công chức, và các tổ chức khác trong xã hội để thực hiện nhiệm vụ trong quản lý nhà nước, bảo đảm cho xã hội được điều hoà, điều chỉnh. Có thể hiểu, phối hợp trong quản lý hành chính nhà nước là quá trình liên kết các hoạt động hỗ trợ, hợp tác lẫn nhau của các công chức, các cơ quan hành chính, các tổ chức xã hội nhằm tổ chức thực hiện các nhiệm vụ quản lý nhà nước.

Phần lớn các công việc trong quản lý hành chính nhà nước đều cần có sự phối hợp của nhiều công chức, nhiều cơ quan hành chính và các tổ chức xã hội. Vì thế, phối hợp giữ một vai trò quan trọng bảo đảm cho các tổ chức hành chính nhà nước hoàn thành được các mục tiêu quản lý xã hội của mình.

1.2. Hình thức phối hợp:

a) Phối hợp dọc:

Phối hợp dọc là cơ chế phối hợp mang tính thứ bậc trong quan hệ hành chính, thể hiện quyền lực của cấp trên đối với cấp dưới, được bảo đảm bằng các quy định trong nền hành chính mà ở đó cấp dưới có nghĩa vụ tuân thủ - đặc tính cố hữu của nền hành chính. Vì vậy, cơ chế phối hợp này không có nhiều biểu hiện phức tạp. Ví dụ: Lãnh đạo cấp phòng là người đứng đầu trong phòng, chịu trách nhiệm chỉ đạo công việc, phân công công việc và phối kết hợp hoạt động của các công chức trong phòng nhằm đạt được mục tiêu.

¹⁸ Xem Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA, *Kỹ năng Phối hợp trong hành chính*, 2006.

b) Phối hợp ngang:

Phối hợp ngang là cơ chế phối hợp giữa các thiết chế đồng cấp trong các tổ chức hành chính nhà nước. Cơ chế phối hợp này diễn ra thường xuyên và phổ biến trong hoạt động của các công chức của phòng. Ở cơ chế phối hợp ngang thì tính phức tạp trong hoạt động phối hợp được nâng thêm một mức, nó đòi hỏi cao hơn về trách nhiệm của các cá nhân tham gia.

1.3. Kỹ năng phối hợp công tác của phòng:

Để phối hợp đạt hiệu quả thì lãnh đạo phòng không những phải tuân thủ các nguyên tắc phối hợp mà còn cần nắm vững các kỹ năng cơ bản sau đây:

- Kỹ năng phân công, phối hợp công tác trong phòng:

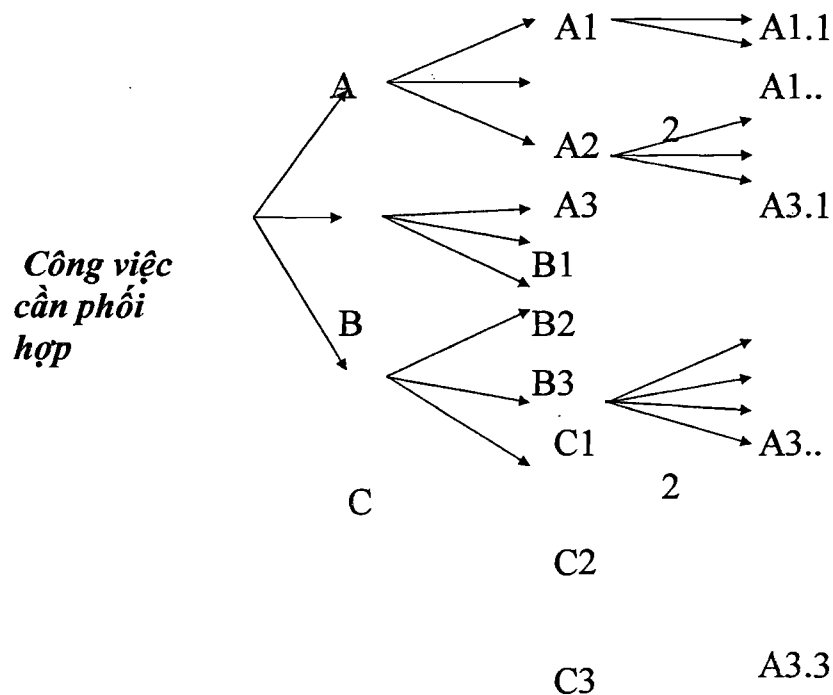
+ Xác định công việc cần phối hợp:

Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các công chức trong phòng tham gia vào công việc phối hợp, cần phải xác định được người chủ trì giữ vai trò đầu mối cần phải tiến hành các hoạt động gì? người tham gia, phối hợp chịu trách nhiệm đến đâu? cơ chế, cách thức tiến hành các hoạt động phối hợp này như thế nào?

+ Phân tích công việc cần phối hợp:

Thông thường, bước này người ta thường sử dụng công cụ phân tích công việc theo kiểu cây vấn đề để xác định mức độ tham gia của các tổ chức, cá nhân. Nghĩa là, chia công việc cần có sự phối hợp thành các công việc nhỏ hơn cho tới khi xác định được người (tổ chức, cá nhân) chịu trách nhiệm thi hành.

Sơ đồ 8: Chia nhỏ công việc



+ Phân công thực hiện: Trong bước này, người ta thường lập một bản kế hoạch chi tiết các công việc. Có thể tham khảo mẫu kế hoạch phối hợp sau:

Bảng 1:

TT	Nội dung công việc	Người chủ trì	Người phối hợp	Thời gian tiến hành (từ-đến)	Kết quả/Sản phẩm

+ Theo dõi và hỗ trợ:

Với trách nhiệm của lãnh đạo phòng, cần thường xuyên theo dõi việc thực hiện công việc của công chức trong phòng để có những chỉ dẫn hay hỗ trợ cần thiết nhằm đạt mục tiêu công việc.

2. Kỹ năng chia sẻ thông tin

2.1. Một số nguyên tắc để thông tin được truyền đi có hiệu quả:

- Lãnh đạo phòng cần sàng lọc và làm cho các ý tưởng trở nên dễ hiểu trước khi truyền đạt, chia sẻ.

- Xác định mục đích truyền thông đúng đắn.

- Xem xét khung cảnh mà thông tin sẽ được truyền đi.

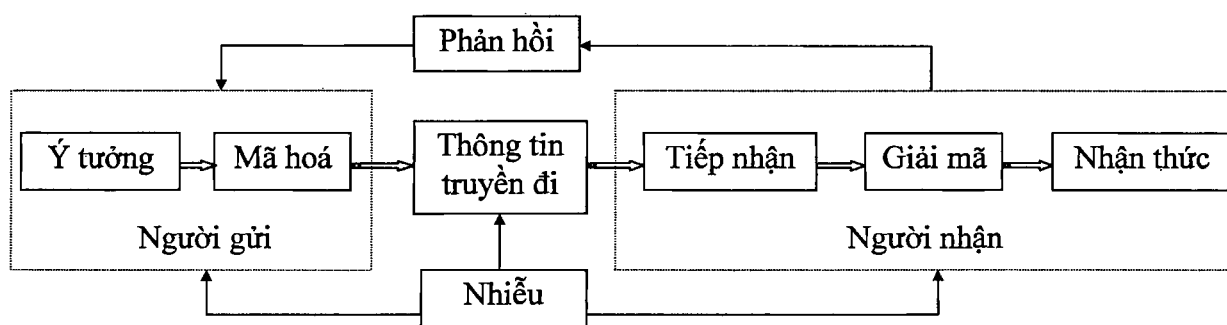
- Thảo luận với những người liên quan về công tác truyền thông.

- Hãy tìm cơ hội để hỗ trợ người nhận thông điệp (công chức trong phòng).

- "Lời nói phải đi đôi với việc làm".

2.2. Cần hiểu rõ quá trình truyền thông tin:

Sơ đồ 9: Quá trình truyền thông tin



Lắng nghe một cách tích cực ⇒ hiểu được ⇒ nói một cách có hiệu quả

- Lắng nghe là một kỹ năng tích cực (phải sử dụng mắt, tai, đầu óc). Đó là sự nhận biết về những gì được nói ra và chúng được nói theo cách như thế nào (bao gồm cả những gì không được nói ra)? Sự lắng nghe có phê phán còn đòi hỏi phải có các cơ sở về thông tin. Không chỉ ý nghĩa về từ ngữ mà cả bối cảnh

không được biết đến cũng ngăn cản ta hiểu được những gì mà người khác đang nói.

- Người nhận thông điệp phải lắng nghe để giải mã và hiểu được thông điệp gốc. Vì vậy, khi lắng nghe cần tránh định kiến hoặc thái độ nghe tiêu cực trong khi người đối thoại phát biểu.

- Người phát tin trở thành người nghe khi giải mã và hiểu những thông tin phản hồi. Đôi khi cần phải trả lời câu hỏi bằng một câu hỏi. Chú ý ở đây không phải làm một điều gì đó thô thiển mà chất lượng và số lượng các ý kiến phản hồi. Đặt câu hỏi và nói lại các câu nói đến khi hiểu rõ các ý nghĩa của chúng. Đưa ý kiến phản hồi và đặt các câu hỏi sẽ chứng tỏ rằng bạn là người lắng nghe, và người biết lắng nghe người khác sẽ khiến người ta lắng nghe lại mình.

Vì vậy, khi ta nói thì phải nói theo cách sao cho người ta không thể không chú ý lắng nghe. Hãy sử dụng các câu ngắn, rõ ràng, cụ thể, tránh dùng câu đa nghĩa, chung chung. Không nên nói vội vàng và phải dành thời gian cho người ta hỏi lại. Phải đảm bảo rằng những gì bạn nói ra được người ta hiểu đúng.

2.3. Một số lời khuyên để lắng nghe có hiệu quả:

- Kiên nhẫn lắng nghe; hãy duy trì quan hệ bằng mắt với người bạn đang nói chuyện. Đừng để mắt đi nơi khác vì việc nhìn thẳng vào mắt là thể hiện sự quan tâm của bạn.

- Hãy lắng nghe để nhận biết được bức thông điệp thực sự mà người ta đưa ra cho bạn. Hãy nắm bắt những ẩn ý trong câu và hiểu được những gì mà người ta đang cố gắng nói cho bạn biết.

+ Nên đưa ra những câu hỏi mở đối với người nói hơn là chỉ "vâng" hoặc không trả lời.

+ Khuyến khích người nói bằng ánh mắt, điệu bộ, cử chỉ thân thiện.

+ Hãy chứng tỏ bạn là người nghe có xúc cảm.

+ Hãy cố gắng chế ngự những thành kiến, định kiến của bản thân. Không nên ngắt lời người đang nói. Phải nhận thức được những gì bạn làm khi người khác đang nói.

+ Chỉ dự tính những gì bạn sẽ nói sau khi người khác đã kết thúc ý kiến của họ. Nếu bạn suy nghĩ sẽ đáp lại như thế nào trong khi người khác vẫn còn đang nói thì bạn không nghe được gì cả.

+ Không vội vã phán xét những gì vừa nghe.

+ Đừng giả vờ nghe vì thế nào người khác cũng sẽ biết khi bạn "tắt máy".

+ Hãy tóm tắt những nội dung chủ yếu mà người nói đưa ra

2.4. Viết một cách hiệu quả:

- Sử dụng từ ngữ đơn giản.

- Tập trung vào nội dung cần truyền đạt.

- Viết rõ ràng, ngắn gọn, súc tích.
- Nên đưa ra các ví dụ minh họa, sử dụng biểu đồ.
- Tránh dùng từ không cần thiết.

2.5. Lựa chọn các kênh thông tin phù hợp:

Có nhiều kênh thông tin như: Kênh thông tin bằng văn bản; kênh thông tin bằng lời nói; kênh thông tin không lời.

Mỗi một kênh thông tin đều có đều có đặc tính riêng (ưu thế và hạn chế). Vì vậy, việc lựa chọn kênh thông tin phù hợp để truyền dẫn, chia sẻ thông tin có hiệu quả là cực kỳ quan trọng.

3. Kỹ năng quản lý xung đột: (xem nội dung chuyên đề 4)

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân tích tầm quan trọng của yếu tố môi trường, mục tiêu chiến lược của tổ chức ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực trong hoạt động quản lý nói chung và đối với cấp phòng nói riêng?

2. Trình bày quy trình xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước? Làm rõ mối quan hệ giữa con người và công việc trong quản lý nhân sự?

3. Chia sẻ kinh nghiệm phân tích công việc, xây dựng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc tại đơn vị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Tập bài giảng Quản lý và phát triển nguồn nhân lực, 2006.
2. Luật Cán bộ, công chức năm 2008.
3. Luật Viên chức năm 2010.

KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ THEO LĨNH VỰC

Mục 1

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

Chuyên đề 1

PHÂN TÍCH VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TỔ CHỨC

1. Khái niệm “tổ chức”

Theo khái niệm thông thường, tổ chức được hiểu là cấu trúc của những người tập hợp lại thành nhóm, hoạt động theo lý tưởng, có mục tiêu xác định, có tính chất bền vững, lâu dài mà từng thành viên khi hoạt động riêng lẻ không thực hiện được lý tưởng, mục tiêu đó.

Hiện nay, có nhiều cách diễn đạt về tổ chức như:

- Tổ chức là một tập hợp từ 2 người trở lên, phối hợp với nhau nhằm đạt được những mục tiêu chung.

- Tổ chức là sự liên kết con người cùng thực hiện mục tiêu theo các nguyên tắc nhất định.

- Tổ chức là một đơn vị xã hội, được điều phối một cách có ý thức, có phạm vi, lĩnh vực, chức năng hoạt động tương đối rõ ràng nhằm đạt được một hoặc nhiều mục tiêu chung đã đặt ra.

Từ “Tổ chức” được cho là phát triển của từ “organon” (tiếng Hy Lạp) và “organum” (tiếng Latin) có nghĩa là công cụ để thực hiện một mục tiêu nhất định. Từ này cũng có nghĩa là cơ quan, bộ phận, tổ chức để thực hiện những chức năng nhất định. Ví dụ như các cơ quan thuộc Chính phủ.

Như vậy, tổ chức được hiểu là: *“Một hệ thống do hai hay nhiều người tập hợp lại, có sự phối hợp hoạt động một cách có ý thức, nhằm đạt được một hoặc nhiều mục tiêu chung”*.

2. Bản chất và phân loại tổ chức

2.1. Bản chất của tổ chức:

Hiện nay, có nhiều cách tiếp cận về tổ chức do quan niệm bản chất như sau:

- Tổ chức được coi như một “cỗ máy”.

- Tổ chức được coi như một “cơ thể sống”.
- Tổ chức được coi như một “bộ não”.
- Tổ chức được coi như một “nền văn hoá”.
- Tổ chức được coi như một “hệ thống chính trị”.
- Tổ chức được coi như một “yếu tố tinh thần”.
- Tổ chức được coi như một “dòng chảy” và sự biến hoá.

Tổ chức được coi như một “cỗ máy” với các chi tiết máy được vận hành theo một cơ chế đã quy định bằng cơ cấu tổ chức. Quan niệm này nhấn mạnh tới sự vận hành, hoạt động bên trong của tổ chức. Việc quan niệm tổ chức như một cỗ máy đã là cơ sở để thiết kế, tạo lập các tổ chức mang tính hành chính quan liêu, nhấn mạnh quy tắc hoạt động của bộ máy. Quan niệm này cho phép thiết kế, điều chỉnh tổ chức có thể thay thế một vị trí trong cấu trúc của tổ chức như thay một chi tiết máy. Song, quan niệm này chưa coi trọng ảnh hưởng của con người và yếu tố văn hoá của tổ chức, việc điều chỉnh tổ chức để thích ứng với biến động của môi trường thường khó hơn do tổ chức có kết cấu chặt chẽ, cố định.

Quan niệm coi tổ chức là một cơ thể sống thường quan tâm đến nhu cầu của tổ chức với tư cách là một hệ thống mở với các mối liên hệ giữa môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức. Quan niệm này nhấn mạnh vào tính thích nghi của tổ chức với môi trường sống. Các tổ chức được coi là những cơ thể sống nên có tính đa dạng và đều có khả năng tự điều chỉnh, đổi mới và vận động nhằm thích ứng với môi trường.

Khi coi tổ chức giống như một bộ não là nhấn mạnh tầm quan trọng của tổ chức trong vấn đề xử lý thông tin và ra quyết định. Theo đó, tổ chức hoạt động theo các nguyên tắc của điều khiển học, có khả năng tự điều chỉnh khi chú ý tới các thông tin phản hồi trong quá trình vận hành của tổ chức. Khi cho rằng mỗi một tổ chức có một nền văn hóa đặc trưng của tổ chức là đã lấy yếu tố văn hoá làm nền tảng tinh thần của tổ chức. Văn hóa tổ chức mang lại sức sống cho tổ chức để các tổ chức có thể tự điều chỉnh, đổi mới, vận động nhằm vượt qua khó khăn thách thức. Việc coi trọng văn hoá tổ chức cho thấy có những yếu tố đặc thù riêng có của từng loại tổ chức tác động đến hiệu quả của tổ chức. Ví dụ, việc tổ chức công sở, bài trí văn phòng và trang phục làm việc có tính bắt buộc và không bắt buộc trong các buổi làm việc hoặc các hội nghị có tính nghi lễ chính thức và không chính thức.

Tổ chức được coi là một hệ thống “chính trị” thường được hiểu theo hai nghĩa. Theo nghĩa hẹp, hệ thống chính trị được hiểu là toàn bộ hoạt động của các giai cấp trong xã hội trong việc đấu tranh để giành quyền lợi cho giai cấp mình, trước hết là vấn đề giành và giữ vững chính quyền nhà nước. Theo nghĩa rộng, hệ thống chính trị được hiểu là sự mâu thuẫn về quyền lợi, mục tiêu, xung đột về ảnh hưởng quyền lực giữa các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức. Tổ chức được coi là một hệ thống chính trị khi nhấn mạnh đến vấn đề quyền lực, lợi ích và

xung đột của các cá nhân, các nhóm, các bộ phận trong tổ chức. Việc coi tổ chức như một yếu tố tinh thần được biết đến khi các nhà lãnh đạo và quản lý quan tâm tới yếu tố tinh thần, tâm lý của các cá nhân và bộ phận trong tổ chức để thúc đẩy, động viên họ đạt mục tiêu chung của tổ chức.

Ngoài các quan niệm trên, tổ chức còn được coi như một dòng chảy và sự biến hóa là để nhấn mạnh các tổ chức không thể là bất biến mà luôn trong tình trạng vận động và biến đổi theo thời gian, thậm chí không gian. Ví dụ như việc đổi mới và điều chỉnh tổ chức thuộc nhà nước các cấp từ trung ương đến địa phương trong quá trình cải cách hành chính hiện nay dẫn đến việc các tổ chức phải đổi mới hoạt động để phù hợp với tiến trình cải cách.

2.2. Phân loại tổ chức:

Các tổ chức thường được phân loại theo mục tiêu của tổ chức, theo ngành, lĩnh vực, theo quy mô, theo mối quan hệ với bên ngoài và một số tiêu chí khác:

a) Phân loại theo mục tiêu của tổ chức:

- Tổ chức nhằm mục đích lợi nhuận;
- Tổ chức nhằm mục đích phi lợi nhuận.

b) Phân loại theo ngành, lĩnh vực:

- Kinh tế;
- Chính trị;
- Nhà nước;
- Văn hoá;
- Giáo dục;
- Y tế;
- Quân sự;
- Xã hội nghề nghiệp;
- ...

c) Phân loại theo quy mô:

- Đa quốc gia;
- Quốc gia;
- Vùng;
- Tỉnh;
- Huyện;
- Xã;
- Một ngành;
- Đa ngành;

- ...

d) Phân loại theo các tiêu chí khác:

- Tự nguyện/cưỡng bức;
- Chính thức/không chính thức.

Chính thức: Được pháp luật và các văn bản của chủ thể quản lý quy định chính thức, nằm trong cơ cấu tổ chức được công bố, đó là các nhóm chính thức. Ví dụ, Phòng Quản lý đô thị tại Ủy ban nhân dân Quận.

Không chính thức: Là một nhóm người tự nguyện liên kết, không theo cơ cấu tổ chức, nhằm đáp ứng những nhu cầu riêng rẽ về lợi ích hoặc do cùng sở thích, chung những đặc điểm như cùng nghề, cùng quê, cùng quan điểm chính trị, ...

- Hợp pháp (công khai)/bất hợp pháp (bí mật).

3. Đặc trưng của tổ chức nhà nước

3.1. Mục tiêu của tổ chức:

- Mục tiêu do nhà nước và các cơ quan hành chính nhà nước cấp trên đặt ra;

- Mục tiêu chung của các tổ chức hành chính nhà nước là thực hiện chức năng quản lý xã hội và phục vụ;

- Thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý hành chính nhà nước;
- Định tính - định lượng;
- Ý nghĩa xã hội.

3.2. Các nguyên tắc hoạt động của tổ chức:

- Sự thống nhất mệnh lệnh: Mỗi nhân viên chỉ có một thủ trưởng để nhận mệnh lệnh và báo cáo.

- Chuỗi mệnh lệnh: Dòng mệnh lệnh (ra lệnh - quyền lực) đi từ người lãnh đạo cao nhất đến người nhân viên thấp nhất trong một tổ chức.

- Phạm vi quản lý (tầm quản lý), như quản lý bao nhiêu đơn vị, công chức.

- Chuyên môn hoá: Là sự phân công lao động, mỗi người chỉ làm một, hoặc một số việc nhất định.

- Sự phối hợp: Mọi quan hệ hợp tác giữa các cá nhân, bộ phận có liên quan về công việc với nhau trong một tổ chức tạo nên sự hài hoà trong hoạt động của từng cá nhân, bộ phận thuộc tổ chức, hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

- Sự cân bằng giữa trách nhiệm và thẩm quyền:

+ Sự thống nhất giữa chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm với thẩm quyền, quyền hạn, phương tiện;

+ Nhiệm vụ lớn hơn quyền hạn: Không hoàn thành nhiệm vụ. Trách nhiệm lớn hơn quyền hạn: Dễ lạm quyền;

- Linh hoạt: Nguyên tắc linh hoạt trong tổ chức và hoạt động nhằm thích nghi với những biến động của môi trường và bản thân tổ chức. Không có mô hình tổ chức chung cho mọi tổ chức, do đã thiết kế tổ chức phải dự phòng cho các thay đổi về tổ chức khi cần thiết.

3.3. Cơ cấu tổ chức: Trình bày kỹ trong phần II sau đây.

3.4. Vấn đề quyền lực trong tổ chức:

a) Cách phân loại thứ nhất về nguồn gốc quyền lực:

- Quyền lực theo truyền thống: Quyền lực từ trên xuống, như quan với lính, cấp trên với cấp dưới, trưởng đơn vị và nhân viên;

- Quyền lực do chấp nhận: Lớp trưởng đối với học viên.

b) Cách phân loại thứ hai về nguồn gốc quyền lực:

- Loại quyền lực hợp pháp hoặc xuất phát từ vị trí trong tổ chức. Thí dụ: Công an đối với người tham gia giao thông, Giám đốc sở đối với nhân viên trong sở;

- Loại quyền lực có được nhờ khả năng khen thưởng hay trừng phạt người khác. Thí dụ, quyền của người thư ký có thể gây hại cho người khác bằng cách trì hoãn không đưa vào lịch họp của giám đốc giải quyết yêu cầu của người đó.

- Quyền lực xuất phát từ sự ưa thích, khả năng lôi cuốn. Thí dụ, sức mạnh “mê hoặc” của các ngôi sao đối với những người hâm mộ họ.

3.5. Các nguồn lực của tổ chức:

a) Nguồn lực vật chất của tổ chức, bao gồm: Công cụ, thiết bị, phương tiện, trụ sở, nguồn tài chính (kinh phí, ngân sách, ngân quỹ)... của tổ chức.

Đặc điểm:

- Gắn với công nghệ mà tổ chức sử dụng;

- Phát triển với tốc độ nhanh;

b) Nguồn lực về con người của tổ chức, còn gọi là nguồn nhân lực:

- Có tính chất quyết định;

- Quản lý nguồn nhân lực thay vì quản lý nhân sự.

3.6. Môi trường của tổ chức:

a) Khái niệm về môi trường của tổ chức:

Là các yếu tố tác động đến hiệu quả thực thi của một tổ chức, như điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ, nhà cung cấp, người tiêu dùng, đối thủ cạnh tranh, chính phủ, nhóm áp lực.

Các tổ chức của thời đại ngày nay hoạt động trong môi trường liên tục thay đổi. Khả năng thích nghi với sự thay đổi trong môi trường đã trở thành điều

kiện căn bản của sự thành công của tổ chức, và trong ngày càng nhiều các trường hợp, là điều kiện sống còn.

Cùng với sự bắt đầu làm quen với khái niệm môi trường tổ chức, những tác động của môi trường đối với tổ chức về nhiều mặt trên đồng thời cũng đặt ra hàng loạt những thách thức cho mỗi tổ chức, mỗi cá nhân.

Môi trường bên ngoài: Bao gồm tất cả những lực lượng tác động lên tổ chức từ bối cảnh bên ngoài. Khách hàng, đối thủ cạnh tranh, những người cung ứng và các nguồn nhân lực là một số trong những lực lượng hiển nhiên trong môi trường bên ngoài của một tổ chức. Những lực lượng khác không hiển nhiên như vậy gồm có những lực lượng công nghệ, kinh tế, chính trị, pháp lý, quy tắc, văn hoá, xã hội và quốc tế.

Môi trường bên trong: Bao gồm những lực lượng, các cá nhân và hoạt động tồn tại hàng ngày trong tổ chức như các công nhân viên, những nhà quản lý, trang thiết bị, các công cụ, các quy trình và những phần tử khác kết hợp lại để tạo ra sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức.

b) Những yếu tố môi trường của tổ chức:

- Chính trị - Pháp luật;
- Kinh tế;
- Kỹ thuật - công nghệ;
- Văn hóa;
- Thị trường;
- Khách hàng;
- ...

3.7. Chu trình của tổ chức:

Các tổ chức đều trải qua 4 giai đoạn của chu trình sống:

- Hình thành;
- Trưởng thành và phát triển;
- Suy yếu;
- Tàn lụi và biến mất.

II. CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

1.1. Theo quan điểm hệ thống:

Cơ cấu tổ chức là hình thức cấu tạo bên trong của một hệ thống, bao gồm sự sắp xếp trật tự của các phần tử của hệ thống và các quan hệ giữa chúng. Cơ cấu tổ chức thể hiện mức độ phức tạp, mức độ chuẩn hoá và mức độ chuyên môn hoá của tổ chức đó.

1.2. Theo mức độ phức tạp:

Chỉ mức độ khác nhau giữa các bộ phận trong tổ chức. Một tổ chức càng có nhiều bộ phận phân công chuyên môn hoá lao động, càng có nhiều cấp bậc theo chiều dọc, phân bố theo nhiều vùng địa lý khác nhau thì mức độ phức tạp càng cao. Kết quả là việc phối hợp giữa các bộ phận đó càng khó khăn.

1.3. Theo mức độ chuẩn hoá:

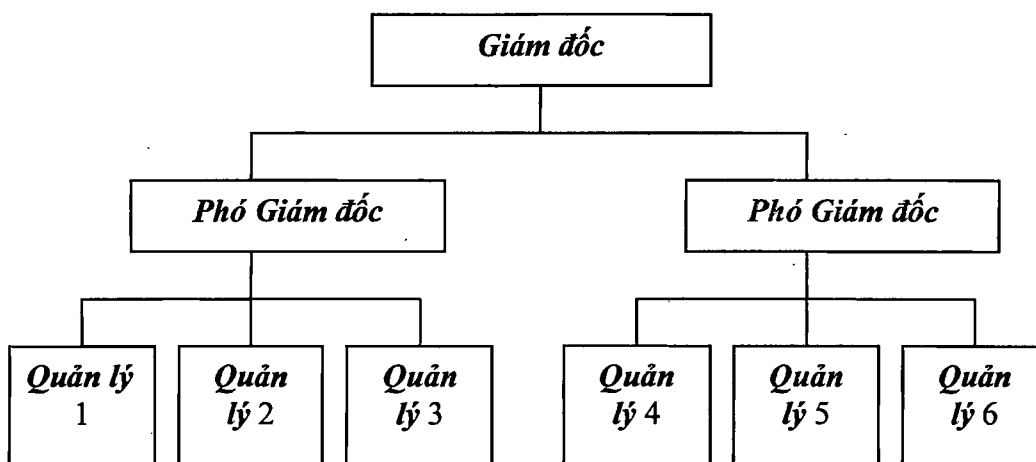
Mức độ nhiều và chi tiết của các nội quy, quy định, quy chế, quy tắc, quy phạm, thủ tục, luật lệ,... mà một tổ chức ban hành và bắt buộc các thành viên của nó tuân thủ trong hoạt động.

1.4. Theo mức độ tập trung hoá:

Mức độ tập trung của quyền ra quyết định quản lý vào các cấp lãnh đạo bên trên. Các vấn đề đều bị đẩy lên cho cấp trên quyết định.

Mức độ phi tập trung hoá (phân quyền) - chuyển giao quyền ra quyết định quản lý cho các cấp dưới trong một tổ chức.

Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức đơn giản



2. Các quan hệ trong cơ cấu tổ chức nhà nước

2.1. Cơ cấu tổ chức theo kiểu phòng, ban:

Cơ cấu tổ chức theo kiểu phòng, ban (mô hình dọc, cứng nhắc): Trực tuyến, Trực tuyến - tham mưu, Chức năng.

a) Trực tuyến:

Mối liên hệ giữa các thành viên trong tổ chức: Theo đường thẳng. Chỉ có 1 cấp trên trực tiếp, chỉ thi hành mệnh lệnh của cấp trên đó. Chế độ “một thủ trưởng” có lịch sử ra đời sớm nhất (quân đội) theo nguyên lý thứ bậc.

- Ưu điểm: Đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, dễ kiểm soát.

- Nhược điểm: Thiếu phối hợp, thiếu chuyên môn hoá.

Thủ trưởng trong cơ cấu tổ chức trực tuyến:

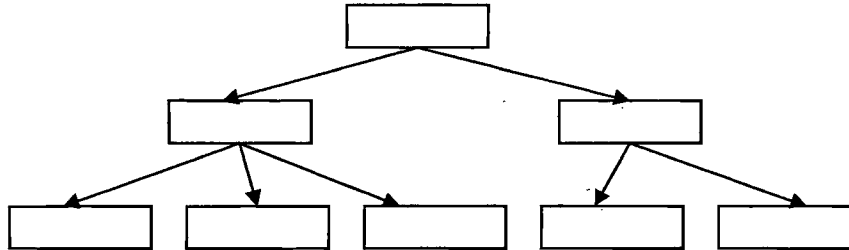
- Phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về cấp dưới.

- Một mình thực hiện tất cả các chức năng của quản lý không chuyên môn

hoá.

- Không có tham mưu, không có các bộ phận chức năng giúp việc quản lý.
- Hạn chế (không) sử dụng chuyên gia.
- Đòi hỏi phải có kiến thức, kỹ năng rộng, toàn diện.
- Khi cần có sự phối hợp, hợp tác giữa 2 đơn vị ngang quyền, thuộc các tuyến khác nhau thì phải đi đường vòng theo kênh chỉ định.

Sơ đồ 2: Cơ cấu tổ chức trực tuyến



b) Trực tuyến - tham mưu:

- Trực tuyến: Là để trực tiếp chỉ huy hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức.

- Tham mưu: Là để giúp cho người quản lý trực tuyến làm việc có hiệu quả hơn, khắc phục nhược điểm của cơ cấu trực tuyến. Đưa thêm vào tổ chức một số bộ phận tham mưu giúp việc cho người quản lý trực tuyến.

- Người quản lý trực tuyến:

- + Phải biết khai thác kiến thức của chuyên gia, cố vấn;
- + Không giao quyền cho chuyên gia, cố vấn;
- + Tốc độ ra quyết định quản lý chậm hơn trước do phải nghe thêm thông tin và cân nhắc.

- Người tham mưu:

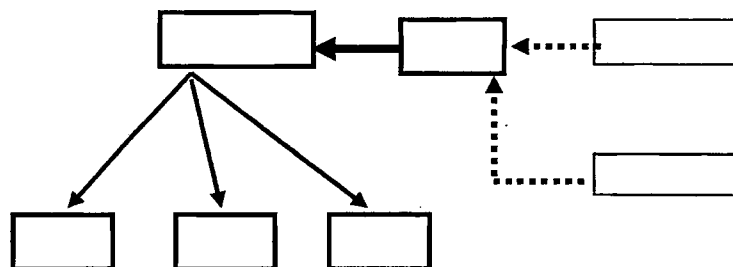
+ Cố vấn đóng vai trò thu thập thông tin (điều tra, khảo sát), nghiên cứu và tư vấn cho người quản lý trực tuyến.

+ Đưa ra lời khuyên (khuyến nghị), không ra mệnh lệnh.

+ Đưa ra nhiều phương án cho người quản lý trực tuyến lựa chọn, ra quyết định.

+ Tôn trọng mối quan hệ trực tuyến, không đưa người quản lý trực tuyến vào thế phải chọn lựa giữa “cấp dưới trực tuyến” và “cấp dưới tham mưu”.

Sơ đồ 3: Cơ cấu tổ chức trực tuyến - tham mưu



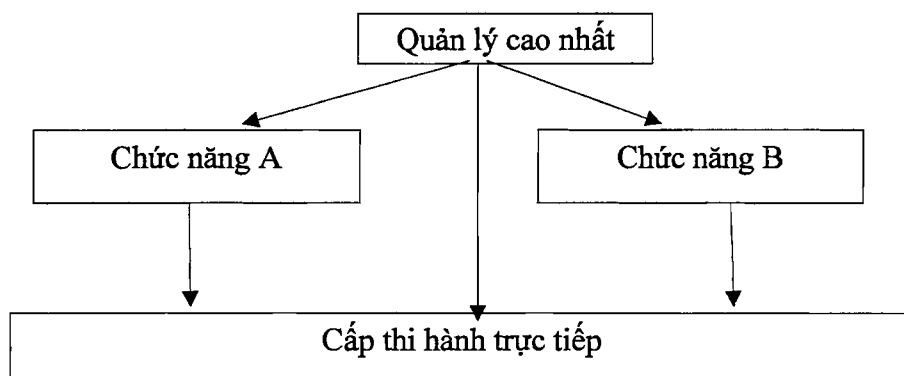
c) Chức năng:

- Những nhiệm vụ quản lý được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo các chức năng quản lý, hình thành các phân hệ;
- Mỗi phân hệ được chuyên môn hoá chỉ đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định;
- Các phân hệ chức năng đều được giao quyền (các chuyên gia có thêm vai trò chỉ huy);
- Giúp giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, nhanh hơn (vì không cần tham mưu cho người quản lý trực tuyến suy nghĩ);
- Giảm bớt gánh nặng về quản lý cho người lãnh đạo cao nhất.

Lưu ý:

- Người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới phải nhận mệnh lệnh từ người lãnh đạo cao nhất và các phân hệ chức năng.
- Cái nhìn hạn hẹp, cục bộ của những người lãnh đạo chức năng: Quan trọng hoá chuyên môn của mình, thiếu sự phối hợp vì mục tiêu chung.
- Người lãnh đạo cao nhất phải điều phối, kết hợp các hoạt động của các người lãnh đạo chức năng.
- Cần phải làm rõ và giới hạn quyền hạn theo chức năng của những người lãnh đạo chức năng.
- Nếu có sự không rõ ràng hoặc lạm quyền, sẽ làm rối loạn hệ thống: Tình trạng chồng chéo chức năng.

Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức theo chức năng



d) Trực tuyến - chức năng:

Đặc điểm:

- Hệ thống thứ bậc, hành chính:

+ Mỗi cơ quan cấp dưới chỉ chịu sự kiểm soát của một cơ quan cấp trên;

+ Các quy tắc, quy chế, quy định, nội quy, thủ tục được ban hành dưới dạng văn bản;

+ Thể chế hoá, chính thức hoá các quy định và yêu cầu (bắt buộc) mọi người trong tổ chức phải tuân thủ, thực hiện.

- Tính vô nhân xung:

+ Quyền lực của cấp trên đối với cấp dưới xuất phát từ vị trí và sự phân công công việc trong tổ chức;

+ Quyền lực không gắn với từng con người cụ thể;

+ Mỗi người hành xử công việc mình theo các quy tắc đã định, không thiên vị, không theo cảm hứng, yêu - ghét, thân - sơ;

+ Mỗi vị trí trong tổ chức như một chi tiết máy, hoạt động một cách duy lý, theo quy định.

- Lưu ý: Loại hình cơ cấu tổ chức này thường hay bị phê phán là kém hiệu quả, lãng phí, quan liêu do phân công chuyên môn hoá, thường các bộ phận “quên” mất mục tiêu chung của tổ chức. Điều này hay bị gán cho các cơ quan nhà nước:

+ Cơ quan nhà nước quên vai trò phục vụ công dân của mình;

+ Chìm đắm trong biển thủ tục, quy định;

+ Cứng nhắc trong hoạt động;

+ Hay trốn tránh trách nhiệm, chuyển đẩy sang cơ quan khác;

+ Chậm đổi mới, thích thu tóm quyền hành;

+ Coi trọng sự tồn tại của tổ chức hơn cả mục tiêu của tổ chức.

2.2. Cơ cấu tổ chức linh hoạt, mềm dẻo:

Loại hình cơ cấu tổ chức này được thấy trong nhiều cơ cấu tổ chức “Ma trận”, “Mạng lưới”, “Đội chuyên trách”, “Đội đặc nhiệm”, Ủy ban và hội đồng.

a) Ma trận:

Cơ cấu tổ chức theo ma trận, theo bàn cờ, theo dự án, đề án, sản phẩm: Là sự kết hợp giữa sự phân chia bộ phận theo chức năng và theo sản phẩm trong cùng một cơ cấu tổ chức.

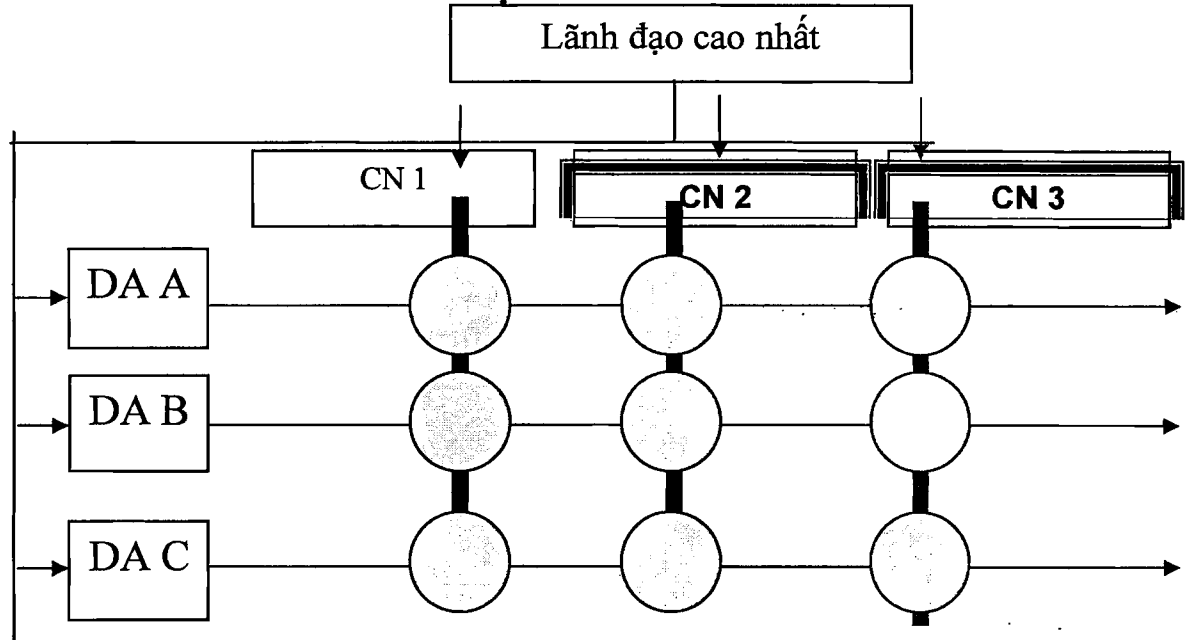
- Đặc điểm:

+ Người quản lý dự án, phải chịu trách nhiệm về 1 dự án, 1 sản phẩm, là khách hàng nội bộ của người quản lý chức năng;

+ Người quản lý chức năng phải đồng thời phục vụ, tham gia vào nhiều dự án, sản phẩm.

- Lý do tồn tại: Dự án, sản phẩm chỉ tồn tại trong thời gian ngắn, không thể có bộ máy hoàn chỉnh riêng. Cần quan tâm đến kết quả cuối cùng. Lực lượng lao động của bên chức năng có hạn, không thể chia đều cho các dự án, sản phẩm. Cần chuyên môn hoá về chức năng. Cần định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các bên, nếu có xung đột thì chuyển lên cấp lãnh đạo cao nhất để giải quyết.

Sơ đồ 5: Cơ cấu tổ chức ma trận



b) Ủy ban, hội đồng:

Căn cứ vào số người có quyền ra quyết định quản lý ở cơ quan lãnh đạo tối cao của tổ chức: Nếu có từ hai người trở lên thì áp dụng chế độ ủy ban hoặc hội đồng.

- Ưu điểm:

+ Các ủy viên của hội đồng đến từ các nguồn khác nhau, có các thế mạnh chuyên môn khác nhau, bổ sung kiến thức cho nhau, đem lại cái nhìn toàn diện;

+ Các ủy viên có tính đại diện, giúp điều hoà các quyền lợi của các nhóm lợi ích;

+ Giúp hạn chế sự độc đoán, lạm dụng chức quyền, chia sẻ trách nhiệm cho người lãnh đạo.

- Nhược điểm:

+ Quyền lực phân tán;

+ Trách nhiệm không rõ ràng, khó kiểm tra;

+ Ra quyết định chậm chạp, bỏ mất thời cơ, cơ hội.

- Áp dụng:

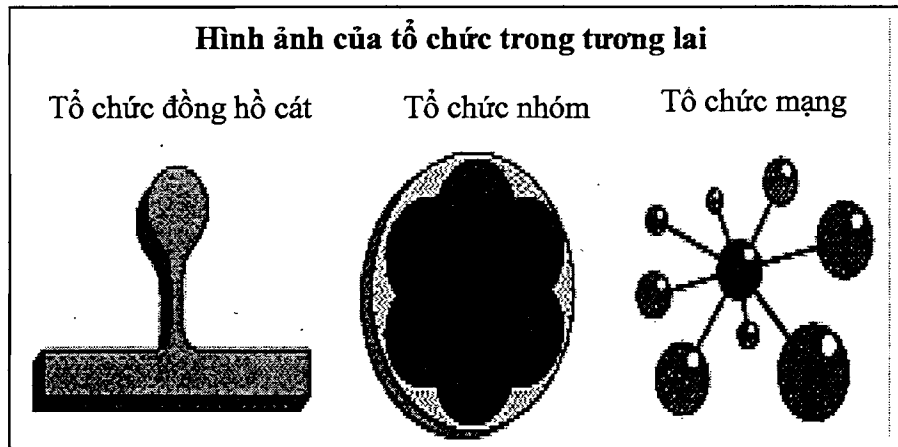
+ Chế độ một thủ trưởng dùng cho loại hoạt động cần xử lý nhanh, công việc đột xuất, cần thích ứng nhanh với biến đổi của môi trường.

+ Chế độ hội đồng dùng cho việc quyết định các chiến lược, chính sách, kế hoạch, quy hoạch, thủ tục, quy chế, có tính quy phạm chung, tính điều hoà quyền lợi, tính tổng hợp, khái quát.

+ Kết hợp cả 2 chế độ: Thủ trưởng quyết định, nhưng phải dựa vào ý kiến của hội đồng trong một số trường hợp.

Thí dụ về cơ cấu Hội đồng, Ủy ban Nhân dân theo Luật Tổ chức Hội đồng Nhân dân và UBND năm 2003.

Sơ đồ 6: Một số loại hình tổ chức tương lai



2.3. Cơ cấu tổ chức theo quan điểm hệ thống:

Quan điểm hệ thống xem tổ chức như một tập hợp gồm các phần tử có mối liên hệ và sự tác động qua lại với nhau hình thành một thể thống nhất.

Cách tiếp cận tổ chức như một hệ thống mở với các mối liên hệ tích cực và đáp ứng với môi trường của tổ chức.

- Hệ thống đóng: Là những hệ thống không chịu ảnh hưởng và không tương tác với môi trường bên ngoài (quan niệm về cỗ máy tổ chức của Frederic Taylor).

- Hệ thống mở: Các hệ thống linh hoạt tương tác với nhau và phản ứng với môi trường xung quanh.

2.4. Các điểm cần lưu ý khi vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức:

- Nên có tiêu đề (tên sơ đồ) để biết giới hạn của tổ chức mà sơ đồ mô tả;
- Nên đơn giản hoá, chỉ đưa vào sơ đồ những mối quan hệ thẩm quyền chính;

- Các chức danh nên rõ ràng;

- Không nhất thiết phải tìm cách thể hiện tất cả các cá nhân có mặt trong tổ chức. Hãy xuất phát từ chức năng công việc trong tổ chức, sau đó mới điền tên người giữ chức vụ vào nếu cần;

- Mức độ cao thấp theo chiều dọc mô tả các cấp bậc khác nhau. Cùng cấp có cùng hàng ngang;

- Đường đậm, liền mô tả mối quan hệ trực tuyến, đường chấm chấm dành cho các quan hệ gián tiếp, chức năng.

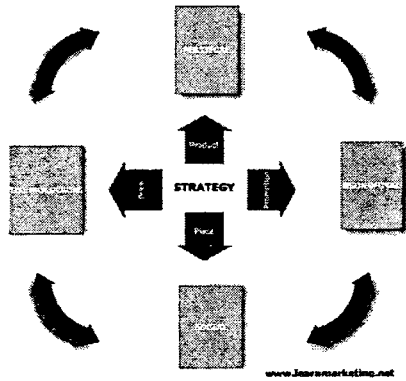
III. KỸ NĂNG PHÂN TÍCH TỔ CHỨC

1. Công cụ, kỹ thuật phân tích môi trường của tổ chức

Mỗi tổ chức vận hành trong môi trường rộng lớn gồm các yếu tố chính trị, pháp lý, kinh tế, xã hội và công nghệ, ảnh hưởng tới cơ cấu và hoạt động của nó. Để phân tích tổ chức, nên dùng kỹ thuật STEP dưới đây để thấy rõ các yếu tố này tác động như thế nào với tổ chức.

Kỹ thuật STEP: Sử dụng để phân tích môi trường một cơ quan/tổ chức

Sơ đồ 7: Kỹ thuật STEP



- **Yếu tố chính trị** là việc chính quyền can thiệp vào nền kinh tế như thế nào và ở mức độ nào. Cụ thể, các yếu tố chính trị bao gồm các lĩnh vực như chính sách thuế, pháp luật lao động, luật môi trường, hạn chế thương mại, thuế quan và sự ổn định chính trị.

- **Yếu tố kinh tế** bao gồm tăng trưởng kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát. Những yếu tố này có tác động lớn đến như thế nào các doanh nghiệp hoạt động và đưa ra quyết định. Ví dụ, tỷ lệ lãi suất ảnh hưởng đến chi phí vốn của cơ quan/tổ chức và do đó mức độ nào một tổ chức phát triển và mở rộng. Tỷ giá hối đoái ảnh hưởng đến chi phí xuất khẩu hàng hoá, cung cấp và giá cả của hàng hoá nhập khẩu trong một nền kinh tế.

- **Yếu tố xã hội** bao gồm các khía cạnh văn hóa và bao gồm ý thức, sức khỏe, tốc độ tăng trưởng dân số, phân bố tuổi, thái độ nghề nghiệp và nhấn mạnh về an toàn.

- **Yếu tố công nghệ** bao gồm các khía cạnh công nghệ, chẳng hạn như nghiên cứu và phát triển (R & D) hoạt động, tự động hóa, khuyến khích công nghệ và tỷ lệ thay đổi công nghệ. Hơn nữa, chuyển đổi công nghệ có thể ảnh hưởng đến chi phí, chất lượng và dẫn đến sự đổi mới.

- **Yếu tố môi trường** bao gồm các khía cạnh sinh thái và môi trường như thời tiết, khí hậu, và biến đổi khí hậu, đặc biệt là có thể ảnh hưởng đến ngành công nghiệp như du lịch, nông nghiệp và bảo hiểm.

- **Các yếu tố pháp lý** bao gồm luật phân biệt đối xử, pháp luật của người tiêu dùng, pháp luật chống độc quyền, luật lao động, pháp luật, sức khỏe và an toàn. Những yếu tố này có thể ảnh hưởng đến một tổ chức hoạt động, chi phí của nó và nhu cầu cho sản phẩm của mình.

2. Vận dụng kỹ năng

Bài tập: Vận dụng STEP để phân tích về môi trường các cơ quan/đơn vị.

IV. ÁP DỤNG CÔNG CỤ, KỸ THUẬT NHẪM PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC CỦA CẤP PHÒNG:

1. Khái niệm “phát triển tổ chức”

1.1. Khái niệm:

Phát triển tổ chức chính là một trong những phương cách giúp một tổ chức bất kỳ tự thay đổi tổ chức của mình sao cho thích nghi với sự biến động đó của môi trường. Phát triển tổ chức là một quá trình làm cho tổ chức thay đổi nhưng chủ yếu dựa vào sự phát triển của nguồn nhân lực của tổ chức.

Hiện chưa có một khái niệm thống nhất về phát triển tổ chức; tuy nhiên nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới thường xem phát triển tổ chức như một quá trình quản lý sự thay đổi để thích nghi với môi trường với các đặc điểm sau:

- Được lập kế hoạch trước, chứ không phải tùy tiện, ngẫu nhiên;
- Tác động lên toàn bộ tổ chức, chứ không phải chỉ một bộ phận;
- Được sự chỉ đạo, cam kết thực hiện bởi người lãnh đạo cao nhất của tổ chức;
- Nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của tổ chức;
- Áp dụng các thành tựu của khoa học hành vi tổ chức.

Theo định nghĩa trên, phát triển tổ chức phải được hoạch định, bởi vì nó bắt đầu bằng việc chẩn đoán một cách có hệ thống bản thân tổ chức đó; tiếp theo là việc đề ra một chương trình hành động cho phát triển tổ chức; và kèm theo đó là sự huy động toàn bộ nguồn lực của tổ chức cho thực thi chương trình hành động này. Và như vậy, phát triển tổ chức lôi cuốn toàn bộ tổ chức chứ không là công việc của một vài người, hoặc bộ phận trong tổ chức. Muốn cho phát triển tổ chức thành công, người lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải khởi xướng và ủng hộ cho quá trình thay đổi đó của tổ chức.

1.2. Các đặc điểm của phát triển tổ chức:

- Phát triển tổ chức có tính chất cơ bản, lâu dài, sâu sắc. Không đơn giản là để giải quyết một vấn đề hoặc cải tiến một quy trình thủ tục, phát triển tổ chức nhằm thay đổi cả những “phần chìm của khối băng” tổ chức như văn hoá tổ

chức, nhóm không chính thức, các vấn đề thuộc về xung đột quyền lực, quyền lợi trong tổ chức...

- Phát triển tổ chức thiên về các yếu tố tâm lý con người, tôn trọng các giá trị của con người. Nó đề cao tinh thần hợp tác thay vì sự xung đột, khuyến khích tự giác kiểm soát bản thân thay vì kiểm tra, giám sát của cấp trên, phát huy dân chủ và sự tham gia của cấp dưới thay vì cách quản lý chuyên quyền, độc đoán của cấp trên.

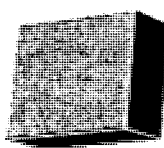
- Phát triển tổ chức là một vòng khép kín từ chẩn đoán đến điều trị. Các nhà tư vấn phát triển tổ chức dù là trong nội bộ hay mời từ bên ngoài đều xem như “bác sĩ” có nhiệm vụ điều trị “con bệnh” là tổ chức. Họ chẩn đoán cho đúng “bệnh”, cho “toa thuốc” phù hợp và “điều trị”, theo dõi diễn biến của “con bệnh”, tức tổ chức trong suốt thời gian thực hiện phát triển tổ chức. Kết thúc một chu kỳ “điều trị”, tổ chức lại tiếp tục được chẩn đoán để phát triển tổ chức ở mức cao hơn.

2. Giới thiệu công cụ, kỹ thuật phát triển tổ chức¹⁹

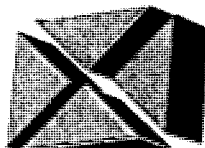
2.1. Mô hình của Kurt Lewin:

Kurt Lewin xem xét quá trình thay đổi (phát triển) tổ chức theo kế hoạch như sự điều chỉnh các lực làm cho hành vi tổ chức ổn định. Quá trình này có thể diễn ra theo 3 bước chính: Phá vỡ tảng băng, chuyển dịch các mảnh băng mới phá vỡ, sắp xếp lại và làm đông cứng thành một tổ chức mới. Sơ đồ dưới đây mô phỏng quá trình này.

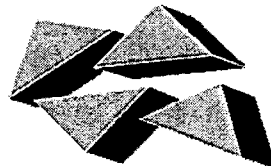
Sơ đồ 8: Mô hình Kurt Lewin



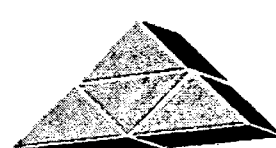
Hiện trạng



Phá vỡ



Chuyển dịch

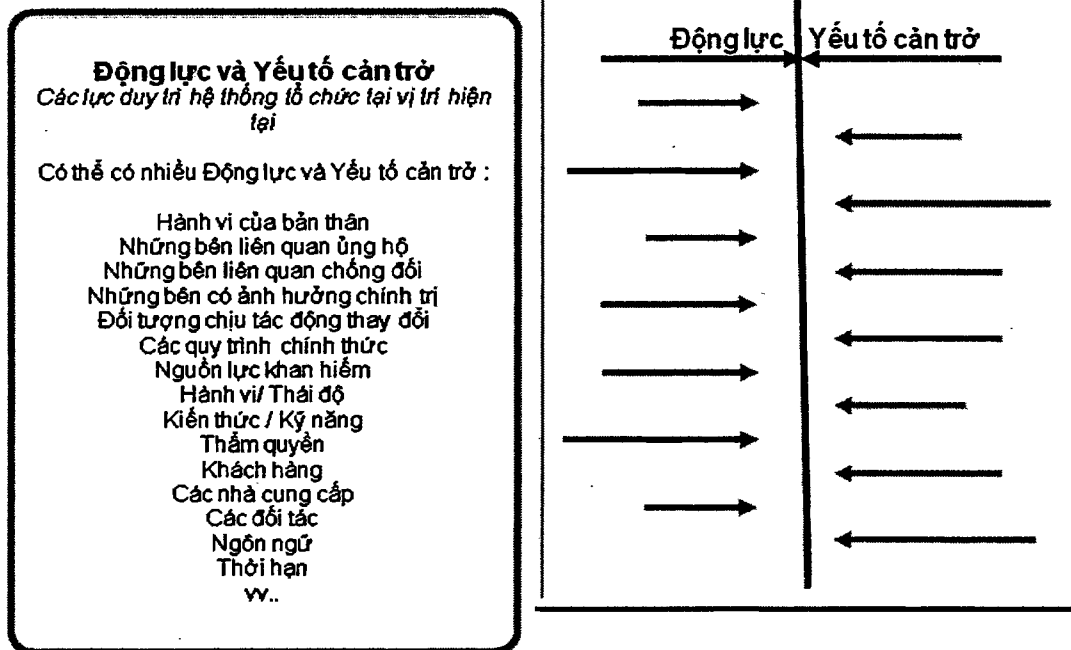


Làm đông cứng lại

Ông đưa ra kỹ thuật phân tích trường lực (Forcefield analysis) để phân tích những lực ủng hộ và lực chống đối sự thay đổi tổ chức. Các lực này ảnh hưởng tới sự thành bại của đề án thay đổi, nhất là phát triển tổ chức. Việc thực hiện phân tích theo kỹ thuật này đòi hỏi làm theo nhóm và tính toán được độ mạnh, yếu của mỗi lực, từ đó có những hành động phù hợp điều chỉnh làm cho đề án mang tính khả thi cao, bảo đảm sự thành công trong phát triển tổ chức.

¹⁹ Cummings và Worley (2007), tr. 23 - 31 (Bản tiếng Anh).

Sơ đồ 9: Phân tích trường lực



Lưu ý: Có thể tính độ mạnh yếu của mỗi lực theo cấp độ, ví dụ: 5 - rất mạnh; 4 - mạnh; 3 - trung bình; 2 - yếu; 1 - rất yếu.

2.2. Mô hình nghiên cứu hành động:

Đây là mô hình đi các bước tuần tự trong phát triển tổ chức, sau mỗi bước lại rút kinh nghiệm làm cơ sở cho bước đi tiếp theo. Cách làm này đòi hỏi có sự trao đổi thường xuyên và kỹ càng giữa các thành viên của tổ chức và những người đứng ra phát triển tổ chức. Toàn bộ quá trình yêu cầu thu thập và phân tích thông tin rất thận trọng trước khi lập kế hoạch và thực thi kế hoạch hành động, cũng như đánh giá kết quả kỹ càng sau khi thực hiện hành động.

Mô hình này nhằm hai mục đích chính: (1) Giúp tổ chức thực hiện sự thay đổi theo kế hoạch; và (2) có kiến thức để vận dụng trong các tổ chức mới. Có 8 bước cơ bản để thực hiện nghiên cứu qua hành động (xem thêm sơ đồ ở trang sau).

- Xác định vấn đề;
- Tham khảo ý kiến chuyên gia;
- Thu thập dữ liệu và chẩn đoán;
- Phản hồi ý kiến;
- Cùng chẩn đoán vấn đề;
- Lập kế hoạch hành động chung;
- Hành động;
- Thu thập dữ liệu (quay lại bước 4).

2.3. Mô hình tích cực:

Khác với cách tiếp cận của Lewin và nghiên cứu qua hành động là xem xét tới những yếu tố hiện có trong tổ chức để giải quyết làm cho tổ chức vận hành tốt hơn, mô hình tích cực thì chú trọng tới việc tổ chức “*làm điều đúng*”. Mô hình này giúp các thành viên tổ chức hiểu được tổ chức khi hoạt động tốt nhất và xây dựng nên những năng lực cần thiết để đạt được kết quả còn cao hơn nữa. Như vậy, các thành viên có niềm tin và kỳ vọng làm khơi dậy hành vi hướng tới việc đạt được kỳ vọng đó của tổ chức.

Mô hình này thực hiện qua 5 bước:

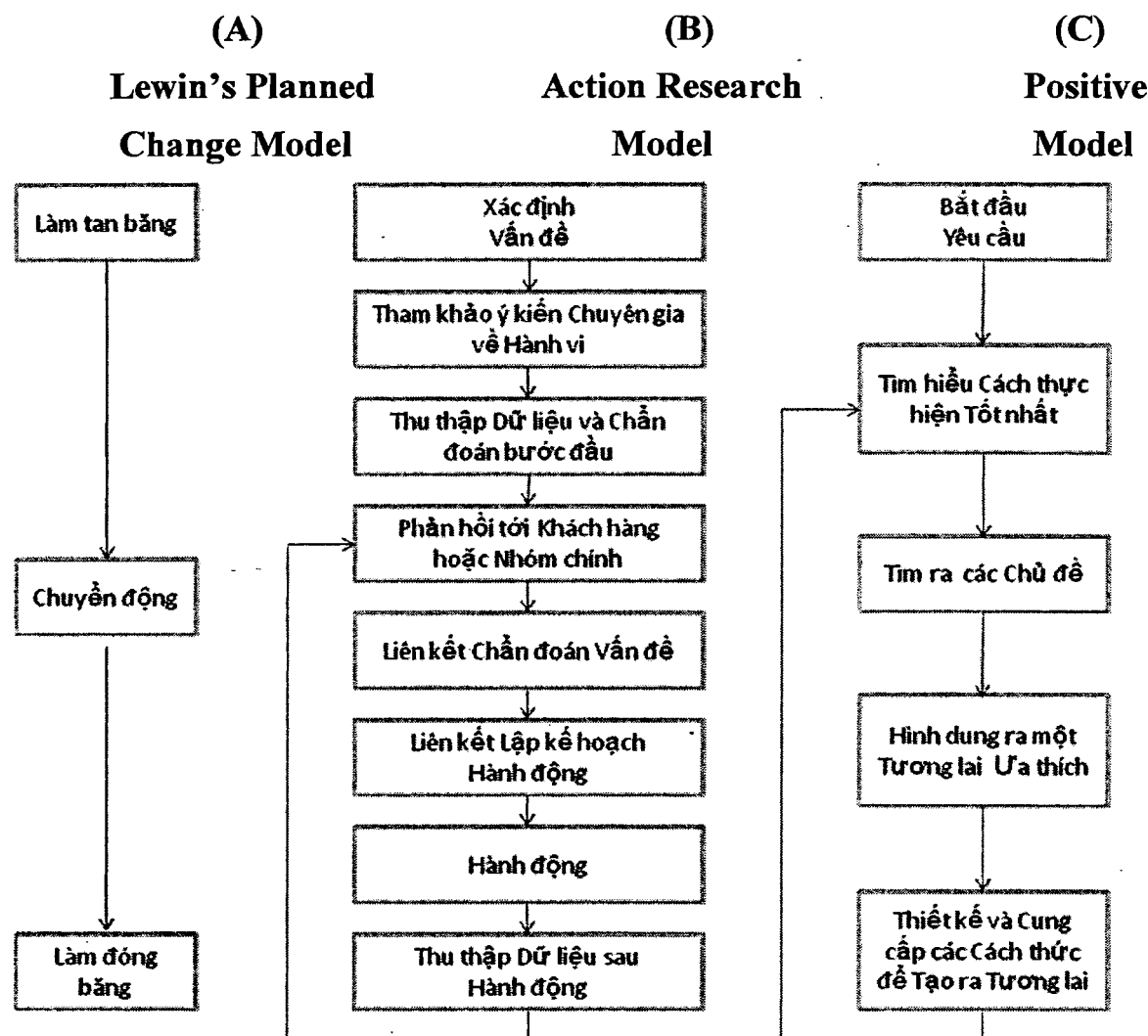
- Tìm hiểu chủ thể thay đổi;
- Xác định “*thực tiễn tốt nhất*” của tổ chức;
- Tìm hiểu những kỳ vọng;
- Khởi xướng tương lai mong muốn;
- Thiết kế và thực hiện các bước để tạo nên tương lai.

2.4. So sánh các mô hình:

Sơ đồ trang bên cho thấy sự so sánh các mô hình thay đổi tổ chức đã trình bày. Có thể thấy cả ba mô hình nêu trên đều mô tả các bước thay đổi tổ chức một cách có kế hoạch, với các quá trình tiếp nối nhau (1) ban đầu (phá vỡ băng, chẩn đoán, hay tìm hiểu); tới (2) hành động thay đổi tổ chức; rồi (3) kết thúc (làm đông cứng lại, hay đánh giá). Hơn nữa, cả ba mô hình đều căn cứ theo khoa học hành vi trong tổ chức, nghĩa là có sự tham gia ở mức độ này hay mức độ khác của các thành viên trong tổ chức vào tiến trình phát triển tổ chức. Tuy nhiên, mô hình của Lewin thì chú trọng tới các bước chung trong thay đổi theo kế hoạch, thay vì các hoạt động phát triển tổ chức (OD) cụ thể.

Mô hình Lewin và nghiên cứu qua hành động khác với mô hình tích cực ở mức độ thành viên tham gia và trọng tâm thay đổi. Hai mô hình này chú trọng tới việc chỉnh sửa những sai sót trong tổ chức hiện tại, thay vì xem xét kỹ những giác độ tổ chức đang làm tốt, từ đó làm đòn bẩy cho những điểm mạnh này.

Sơ đồ 10: So sánh ba mô hình thay đổi tổ chức



2.5. Mô hình thay đổi chung:

Từ việc phân tích ba mô hình phát triển tổ chức (thay đổi) có kế hoạch trên đây, Cumming và Worley đề xuất mô hình chung để phát triển tổ chức. Theo các ông, có 4 bước trong mô hình chung này:

- Tham gia và cam kết;
- Chẩn đoán;
- Lập kế hoạch và thực hiện;
- Đánh giá và thể chế hoá sự thay đổi.

Bài tập: Vận dụng kỹ thuật Phân tích trường lực để phân tích đề án phát triển tổ chức.

Bài tập tình huống:

Ngày 04/9/2003, Thủ tướng chính phủ ra Quyết định số 181/2003/QĐ-TTg về việc ban hành Quy chế thực hiện cơ chế “một cửa” tại cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương. Theo đó, từ ngày 01/01/2004, thực hiện cơ chế

“một cửa” đối với cấp tỉnh và cấp huyện, từ ngày 01/01/2005 triển khai đến cấp xã.

Ông Tư Minh, Giám đốc Sở Nội vụ tỉnh X. kiêm Phó ban thường trực Ban chỉ đạo cải cách hành chính của tỉnh là người chịu trách nhiệm chính trong việc triển khai thực hiện quyết định này. Ông rất lo lắng, vì nay đã là giữa năm 2004 mà mô hình “một cửa” ở cấp tỉnh và cấp huyện của tỉnh nhà vẫn chưa triển khai đều khắp, chất lượng về thực chất lại có vấn đề.

Một số huyện vừa tách hồi đầu năm 2004 công việc còn bẽ bộn, chưa triển khai “một cửa” được. Ngay ở huyện Y. là huyện điếm, được chăm lo cho làm thí điếm từ giữa năm 2003, đã tốn nhiều tiền trang bị máy tính, máy lạnh, văn phòng phẩm, lại còn tổ chức mấy chuyến đi tham quan thực tế mô hình “một cửa, một dấu” tại huyện Củ Chi, TP. Hồ Chí Minh, rồi đến cả tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, vậy mà qua mấy tháng hoạt động, nay bắt đầu có hiện tượng “vũ như cần”. Nghe đâu, khâu công chứng chứng thực thì “trả về” cho Phòng Tư pháp làm cho tiện, còn khâu thủ tục về đất đai, nhất là chuyển nhượng quyền sử dụng đất cũng đã “trả về” cho Phòng Nông nghiệp - Địa chính. Hai khâu này “đông khách” nhất, cho nên khi “trả về” cho từng phòng, thì Tổ tiếp nhận và hoàn trả hồ sơ tại trụ sở Ủy ban nhân dân huyện trở nên thừa thớt khách, không còn xôm tụ, đông vui như khi mới “khai trương”.

Ông không rõ vì sao mà anh em bên dưới ở cấp huyện không mặn mà với mô hình “một cửa”. Nhưng sao chẳng thấy có báo cáo nào nêu khó khăn, chỉ ra nhược điểm của mô hình và kiến nghị cách giải quyết. Toàn là báo cáo với những lời lẽ “có cánh” gửi đến ông, do vậy ông chỉ đạo anh em trong Sở tổng hợp gửi lên Bộ cũng với các con số tốt đẹp như trên 95% hồ sơ giải quyết đúng hạn, không có hồ sơ tồn đọng... Làm sao để sơ kết mô hình “một cửa” ở cấp tỉnh, huyện vào cuối năm nay cho có thực chất, đánh giá đúng cái được, cái chưa được, thuận lợi, khó khăn trong triển khai?

Là thành viên UBND, ông Tư Minh rất áy náy khi báo lên Hội đồng Nhân dân và Ủy ban Nhân dân toàn những thành tích của cải cách hành chính. Vậy mà dân bên ngoài vẫn cứ kêu thủ tục hành chính rườm rà, khó khăn, công chức vôi vĩnh, hoành hoạ dân. Vậy là hệ thống báo cáo thống kê chính thức của cơ quan hành chính nhà nước chúng ta “có vấn đề” rồi, phải chăng cần một cách đánh giá khác, tìm ra đúng bệnh của tổ chức hành chính nhà nước ở địa phương?

Ông sực nhớ ra, trong Sở Nội vụ có cậu Hùng, Trưởng phòng Xây dựng chính quyền vừa đi học một khoá huấn luyện kỹ năng hành chính. Khi về, cậu có báo cáo về một kỹ năng mới giúp chẩn đoán “bệnh tật” của tổ chức để có hướng phát triển tổ chức. Nhân dịp này, ông muốn cậu Hùng áp dụng những gì đã học vào 2 việc trước mắt mà ông đang quan tâm. Đó là:

- Sơ kết mô hình “một cửa” ở cấp huyện tại tỉnh nhà.
- Chuẩn bị triển khai mô hình này đến cấp xã, đón đầu cho thời điểm gần kề.

Bạn hãy “đóng vai” đồng chí Hùng, Trưởng phòng Xây dựng chính quyền, Sở Nội vụ tỉnh X. để giúp ông Tư Minh 2 việc trên.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân tích bản chất của tổ chức hành chính nhà nước, chỉ ra sự khác biệt đối với các loại hình tổ chức khác?

2. Làm rõ mối quan hệ giữa các thành phần thuộc cơ cấu tổ chức nhà nước? Các yếu tố môi trường tác động tới cơ cấu và vận hành của tổ chức hành chính nhà nước?

3. Những khó khăn đặt ra hiện nay khi vận dụng các bước và kỹ thuật phân tích và phát triển tổ chức vào đơn vị cấp phòng? Đề xuất của lãnh đạo cấp phòng nhằm khắc phục những khó khăn này?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Thế Vĩnh và các tác giả: Quản lý và Phát triển Tổ chức hành chính nhà nước, 2008.

2. Thomas G. Cummings và Christopher G. Worley: Organisational Development and Change. USA: South-Western Cengage Learning, 2008.

Chuyên đề 2

KIỂM TRA, GIÁM SÁT HOẠT ĐỘNG CỦA CẤP PHÒNG

I. TỔNG QUAN VỀ KIỂM TRA, GIÁM SÁT HOẠT ĐỘNG HÀNH CHÍNH²⁰:

1. Khái niệm “kiểm tra”, “giám sát”

1.1. Kiểm tra:

Kiểm tra là khái niệm rộng được hiểu theo hai góc độ:

Thứ nhất, kiểm tra là hoạt động thường xuyên của cơ quan nhà nước cấp trên với cơ quan nhà nước cấp dưới (trong mối quan hệ trực thuộc) nhằm xem xét, đánh giá mọi mặt hoạt động của cấp dưới khi thấy cần thiết hoặc trong trường hợp cần kiểm tra một vấn đề cụ thể nào đó. Vì vậy, khi tiến hành kiểm tra, cơ quan cấp trên hoặc thủ trưởng cơ quan có quyền áp dụng các biện pháp cưỡng chế kỷ luật, biện pháp bồi thường thiệt hại vật chất hoặc áp dụng các biện pháp tác động tích cực với đối tượng bị kiểm tra như động viên khen thưởng về vật chất hoặc tinh thần.

²⁰ Chuyên đề sử dụng nhiều tài liệu từ Khóa kỹ năng giám sát, kiểm tra trong hành chính do Dự án Danida - NAPA thuộc Học viện Hành chính Quốc gia thiết kế, 2006.

Thứ hai, kiểm tra là hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội như kiểm tra của Đảng, kiểm tra, giám sát của các tổ chức xã hội đối với hoạt động hành chính nhà nước. Hoạt động kiểm tra này ít mang tính quyền lực nhà nước và không trực tiếp áp dụng các biện pháp cưỡng chế mà chỉ áp dụng các biện pháp tác động mang tính xã hội.

1.2. Giám sát:

Giám sát là khái niệm dùng để chỉ hoạt động của các cơ quan quyền lực nhà nước (Quốc hội, Hội đồng Nhân dân), các cơ quan tư pháp, các tổ chức xã hội và mọi công dân nhằm đảm bảo sự tuân thủ nghiêm chỉnh pháp luật trong quản lý nhà nước và quản lý xã hội. Như vậy, hoạt động giám sát chủ yếu được thực hiện ngoài quan hệ trực thuộc theo chiều dọc.

Bên cạnh đó có khái niệm “thanh tra” thường xuyên được sử dụng trong hoạt động của cơ quan hành chính. Theo Từ điển tiếng Việt, “Thanh tra là kiểm soát, xem xét tại chỗ việc làm của địa phương, cơ quan, xí nghiệp”. Theo Từ điển pháp luật Anh - Việt, thanh tra là “sự kiểm soát, kiểm kê đối với đối tượng bị thanh tra”. Còn theo Từ điển Luật học, thanh tra “là sự tác động của chủ thể đến đối tượng đã và đang thực hiện thẩm quyền được giao nhằm đạt được mục đích nhất định”. Với những nghĩa này, thanh tra bao hàm trong đó nghĩa kiểm soát nhằm xem xét và phát hiện, ngăn chặn những gì trái với qui định. Ngoài ra, thanh tra còn được hiểu là sự xem xét, kiểm soát, kiểm tra thường xuyên, định kỳ nhằm rút ra những nhận xét, kết luận cần thiết để kiến nghị với các cơ quan nhà nước khắc phục những nhược điểm, phát huy ưu điểm góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước. Hoạt động thanh tra bao gồm thanh tra nhà nước (kể cả thanh tra công vụ, thanh tra chuyên ngành), và thanh tra nhân dân. Tuy nhiên, trong khuôn khổ chuyên đề này sẽ ít đề cập tới nội dung chuyên biệt này.

Tóm lại, các phương thức kiểm soát đối với hoạt động hành chính nhà nước có đối tượng tác động rất lớn, trong đó hoạt động của hệ thống cơ quan hành chính nhà nước là nhóm đối tượng chủ yếu. Bởi hệ thống cơ quan hành chính nhà nước có thẩm quyền rộng, tác động có tính quyền lực đến nhiều mặt đời sống chung của nhà nước và xã hội, hoạt động liên tục, tồn tại theo thứ bậc và tương đối ổn định (đó là quyền lực pháp lý, chính thống hiện diện hàng ngày trước xã hội); cho nên để bảo đảm tính hợp pháp và hợp lý trong hoạt động hành chính, cần phải có cơ chế giám sát, kiểm tra, thanh tra nhằm đảm bảo hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước.

2. Đặc điểm, phân loại và nội dung kiểm tra

2.1. Đặc điểm:

- Kiểm tra là một chức năng quan trọng trong hoạt động quản lý của lãnh đạo phòng.
- Kiểm tra thể hiện quyền hạn và trách nhiệm của lãnh đạo phòng.

- Kiểm tra là một quá trình liên tục và thường xuyên, nhằm bảo đảm tính thông suốt trong hoạt động, có điều chỉnh thích hợp và hướng tới việc đạt được mục tiêu chung của đơn vị.

2.2. Phân loại:

a) Hoạt động kiểm tra mang tính nhà nước:

- Hoạt động kiểm tra chức năng;
- Hoạt động kiểm tra nội bộ;
- Hoạt động kiểm tra của cơ quan nhà nước cấp trên với cơ quan nhà nước cấp dưới;

- Hoạt động thanh tra của các cơ quan thanh tra hành chính và thanh tra chuyên ngành;

- Hoạt động kiểm toán của cơ quan kiểm toán nhà nước.

b) Hoạt động kiểm tra không mang tính nhà nước:

- Kiểm tra của các cơ quan kiểm tra Đảng;
- Kiểm tra của các tổ chức Chính trị - xã hội.

2.3. Nội dung:

Trong đời sống hàng ngày, thuật ngữ kiểm tra được hiểu theo hai nghĩa. Theo nghĩa hẹp, kiểm tra là hoạt động của chủ thể nhằm tiến hành xem xét, xác minh một việc gì đó của đối tượng bị quản lý xem có phù hợp hay không phù hợp với mục đích định trước. Theo nghĩa này, chủ thể kiểm tra (thường là thủ trưởng cơ quan chuyên ngành như kiểm tra giao thông chẳng hạn) có thể áp dụng một số biện pháp chế tài nào đó như áp dụng các hình thức kỷ luật hoặc xử phạt vi phạm hành chính hay buộc phải áp dụng một số biện pháp ngăn chặn hành chính,... Theo nghĩa rộng, kiểm tra chỉ hoạt động của các tổ chức xã hội, các đoàn thể quần chúng và của công dân nhằm kiểm tra hoạt động của bộ máy nhà nước. Ở nghĩa này, tính quyền lực nhà nước trong kiểm tra bị hạn chế vì các chủ thể thực hiện kiểm tra không có quyền áp dụng trực tiếp các biện pháp cưỡng chế nhà nước như trường hợp trên.

Từ sự phân tích trên đây, có thể hiểu "kiểm tra là xem xét tình hình thực tế để đánh giá, nhận xét" (Từ điển Tiếng Việt - năm 1994) nhằm chỉ hoạt động của các chủ thể tác động vào đối tượng kiểm tra. Hoạt động kiểm tra do nhiều chủ thể tiến hành (có thể là nhà nước hoặc các tổ chức hoặc có thể là hoạt động do thủ trưởng cơ quan tiến hành trong nội bộ đơn vị; xa hơn có thể là sự xem xét thực tế để đưa ra đánh giá của công dân).

Như vậy, kiểm tra là hoạt động thường xuyên của các cơ quan, tổ chức, đặc biệt là với cấp phòng, là việc xem xét tính hợp lý hay không hợp lý của một chương trình công tác đã vạch ra cũng như khả năng thực hiện trên thực tế. Cơ sở của kiểm tra là sự kết hợp giữa nhân tố chủ quan và nhân tố khách quan trong tổ chức hoặc các nhân tố khác trong cùng một công việc.

3. Đặc điểm, phân loại và nội dung giám sát

3.1. Đặc điểm:

Giám sát là hoạt động luôn mang tính quyền lực chính trị (thực hiện quyền lực) và luôn mang lại kết quả có tính pháp lý, tức là hoạt động theo dõi, xem xét, kiểm tra và nhận định về một việc làm nào đấy đã thực hiện đúng hay sai những điều đã qui định.

Giám sát là hoạt động luôn có tính mục đích. Mục đích của giám sát là nhằm có được những nhận định chính xác của chủ thể có quyền giám sát đối với hoạt động của đối tượng chịu sự giám sát, từ đó có những biện pháp xử lý đối với những việc làm sai trái nhằm đảm bảo cho pháp luật được thực hiện nghiêm chỉnh và thống nhất.

Giám sát luôn gắn với một chủ thể nhất định, tức là hoạt động giám sát phải trả lời được câu hỏi: Ai giám sát (người hoặc tổ chức nào) có quyền thực hiện việc theo dõi, xem xét, kiểm tra và nhận định về một việc làm nào đấy là đúng hay sai với những điều đã qui định.

Giám sát cũng luôn gắn với một đối tượng cụ thể, tức là hoạt động giám sát phải trả lời được câu hỏi: Giám sát ai và giám sát cái gì? Điều này có ý nghĩa ở chỗ giúp chúng ta phân biệt giám sát với kiểm tra. Đối với kiểm tra thì chủ thể hoạt động và đối tượng chịu sự tác động của hoạt động đó có thể đồng nhất với nhau, đó là việc tự kiểm tra của đối tượng hoạt động (tự xem xét, đánh giá); nhưng giám sát thì không có tình trạng chủ thể tự theo dõi, xem xét hoạt động của chính mình mà bao giờ cũng phải thông qua hoạt động của cơ quan (người) khác.

Giám sát phải được tiến hành trên cơ sở các quyền và nghĩa vụ của chủ thể hoạt động giám sát và đối tượng chịu sự giám sát, tức là chủ thể thực hiện hoạt động giám sát có những quyền và nghĩa vụ gì đối với đối tượng chịu sự giám sát và ngược lại.

Giám sát phải được tiến hành trên những căn cứ nhất định, đó là những qui định pháp luật mà chủ thể thực hiện quyền giám sát có quyền đặt ra khi thi hành công vụ, từ đó đưa ra những kết luận đối với đối tượng chịu sự giám sát.

3.2. Phân loại:

a) Giám sát mang tính quyền lực nhà nước:

- Loại giám sát này được tiến hành bởi chủ thể là các cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo những nguyên tắc về sự phân công quyền lực nhà nước. Đó là hoạt động giám sát tối cao của Quốc hội đối với Chính phủ, Toà án nhân dân tối cao và Viện kiểm sát nhân dân tối cao; là hoạt động giám sát của Hội đồng nhân dân (HĐND) các cấp đối với các cơ quan nhà nước ở địa phương. Ngoài ra có thể kể đến hoạt động giám sát của Toà án đối với bộ máy nhà nước thông qua hoạt động xét xử.

- Giám sát của Quốc hội đối với các cơ quan trong bộ máy nhà nước là giám sát mang tính quyền lực cao nhất (giám sát tối cao), giám sát mang tính

chính trị. Hoạt động giám sát của Quốc hội còn được thể hiện thông qua Ủy ban thường vụ Quốc hội, Hội đồng dân tộc, các ủy ban của Quốc hội và đại biểu Quốc hội.

- Giám sát của HĐND các cấp đối với các cơ quan nhà nước ở địa phương.

- Tòa án nhân dân thực hiện quyền giám sát thông qua hoạt động xét xử nhằm bảo vệ lợi ích của nhà nước, xã hội cũng như quyền và lợi ích hợp pháp của nhân dân. Hoạt động giám sát của tòa án khác với hoạt động giám sát của các cơ quan nhà nước khác ở chỗ, sự giám sát của tòa án chỉ thông qua hoạt động xét xử các vụ án hình sự, dân sự, kinh tế, lao động, hành chính,... Trong quá trình xét xử, tòa án không chỉ ban hành các bản án, quyết định mà còn kiểm tra tính hợp pháp trong hành vi quản lý (bao gồm cả quyết định quản lý của các cơ quan nhà nước và người có chức vụ).

b) Giám sát không mang tính quyền lực nhà nước:

- Là loại hình giám sát được tiến hành bởi các chủ thể không phải là cơ quan nhà nước, bao gồm hoạt động giám sát của Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức thành viên của Mặt trận, các tổ chức xã hội khác và mọi công dân đối với bộ máy nhà nước và đội ngũ công chức.

- Hoạt động giám sát của Mặt trận Tổ quốc Việt Nam là giám sát mang tính nhân dân, hỗ trợ cho công tác giám sát, kiểm tra, thanh tra của Nhà nước, nhằm góp phần xây dựng và bảo vệ Nhà nước Việt Nam trong sạch, vững mạnh, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả, bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của nhân dân.

- Mặt trận Tổ quốc Việt Nam giám sát hoạt động của cơ quan nhà nước, đại biểu dân cử, công chức theo quy định của pháp luật.

- Hoạt động giám sát của Ban thanh tra nhân dân là hình thức giám sát của nhân dân đối với việc thực hiện chính sách, pháp luật, việc giải quyết khiếu nại, tố cáo, việc thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở của cơ quan, tổ chức, cá nhân có trách nhiệm ở xã, phường, thị trấn, cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp, doanh nghiệp nhà nước (Luật Thanh tra năm 2010).

3.3. Nội dung:

Giám sát dùng chỉ một hoạt động xem xét có tính bao quát của chủ thể bên ngoài hệ thống đối với khách thể thuộc hệ thống khác (có thể là không trực thuộc), tức là giữa cơ quan giám sát và cơ quan chịu sự giám sát không nằm trong một hệ thống trực thuộc nhau theo chiều dọc. Trong bộ máy nhà nước, giám sát thường được hiểu là chức năng của các cơ quan quyền lực nhà nước, tòa án nhân dân, quyền của các tổ chức xã hội và mọi công dân nhằm đảm bảo sự tuân thủ pháp luật, kỷ cương trong quản lý nhà nước.

Hoạt động giám sát gắn liền với sự ra đời của nhà nước và pháp luật. Khi nhà nước ra đời, nhà nước đồng thời ban hành pháp luật để quản lý và theo đó,

hoạt động giám sát việc thực hiện pháp luật đối với các cơ quan nhà nước, các tổ chức và mọi công dân được đặt ra.

4. Sự cần thiết của kiểm tra, giám sát

4.1. Sự cần thiết:

Giám sát, kiểm tra hoạt động hành chính là một bộ phận hợp thành của quản lý nhà nước.

Nền hành chính nhà nước là hệ thống tổ chức hành chính, các thể chế và các hoạt động của hệ thống này với chức năng thực thi quyền hành pháp nhằm quản lý, điều hành các quá trình xã hội cũng như hành vi của cá nhân, tổ chức, nhằm tạo lập và duy trì trật tự quản lý cần thiết cho sự phát triển mọi mặt của đời sống xã hội. Nói một cách ngắn gọn, chức năng của nền hành chính là quản lý công vụ quốc gia.

Xã hội loài người từ khi có nhà nước, dù ở giai đoạn phát triển nào chăng nữa thì cũng cần phải được kiểm tra, giám sát hoạt động của nhà nước, của các cơ quan nhà nước, các tổ chức và các cá nhân cụ thể, trong đó đặc biệt là hoạt động của bộ máy hành chính, thông qua các cơ quan giám sát, kiểm tra, thanh tra chuyên môn lẫn toàn bộ hệ thống tổ chức xã hội (gọi chung là *kiểm soát hoạt động hành chính*). Thông qua hoạt động kiểm soát nhằm thu nhận thông tin về các quá trình, hiện tượng diễn ra trong xã hội với mục đích đã được dự tính, thông tin về hành vi của công dân, cơ quan, tổ chức đối chiếu với các qui định pháp luật để đánh giá xem các hành vi đó có phù hợp với các quy định pháp luật hay không, từ đó có những quyết sách phù hợp. Như vậy, trong hệ thống quản lý nhà nước, giám sát, kiểm tra, thanh tra hành chính đóng vai trò to lớn.

4.2. Ý nghĩa của kiểm tra, giám sát hoạt động hành chính:

Thứ nhất, phục vụ sự nghiệp xây dựng nhà nước pháp quyền XHCN Việt Nam. Việc xây dựng nhà nước pháp quyền là một chủ trương, định hướng hoàn toàn đúng đắn và phù hợp với tiến trình phát triển, cải cách ở Việt Nam. Nhà nước pháp quyền là một giá trị chung của nhân loại, một phương thức tổ chức nhà nước với những yêu cầu, đặc trưng chung phù hợp với bản chất của nhà nước XHCN, đó là dân chủ và pháp luật. Nhà nước pháp quyền là nhà nước hướng đến mục tiêu chống lại sự lạm quyền của nhà nước, sự vi phạm của công chức đối với các nguyên tắc trong hành xử quyền lực để bảo vệ các quyền và tự do của con người. Chính vì vậy, trong Nhà nước pháp quyền không thể thiếu hệ thống giám sát, kiểm tra. Việc giám sát, kiểm tra là nhằm đảm bảo cho nhà nước vận hành trong quỹ đạo của những nguyên tắc của việc thực thi quyền lực. Khuôn khổ cho việc vận hành quyền lực là pháp luật. Sự giám sát, kiểm tra là để đảm bảo cho nhà nước luôn đảm bảo tính hợp pháp trong hành động của mình, để nhà nước không vi phạm pháp luật.

Thứ hai, đề cao giá trị dân chủ, đảm bảo nguyên tắc quyền lực nhà nước thực sự của nhân dân, do nhân dân, vì nhân dân.

Điều này cũng xuất phát từ bản chất của Nhà nước ta, một nhà nước mà quyền lực nhà nước thuộc về nhân dân, nhân dân là chủ thể của quyền lực. Vì thế, sự giám sát, kiểm tra trong trường hợp này nhằm đảm bảo quyền lực thực sự của nhân dân, do nhân dân, vì nhân dân. Giám sát, kiểm tra thực chất là công cụ, phương thức để tổ chức và thực hiện quyền lực nhà nước.

Thứ ba, đảm bảo nguyên tắc quyền lực nhà nước là thống nhất, có sự phân công và phối hợp giữa các cơ quan nhà nước trong việc thực hiện quyền lập pháp, hành pháp, tư pháp.

Thứ tư, tôn trọng giá trị pháp luật, nguyên tắc pháp chế, đảm bảo tính pháp lý của việc tổ chức và thực hiện quyền lực nhà nước.

Thứ năm, tôn trọng quyền con người, bảo vệ quyền tự do dân chủ của nhân dân

Thứ sáu, đảm bảo sự thống nhất nội tại, tính hệ thống của cơ chế giám sát, kiểm tra, thanh tra đối với việc tổ chức và hoạt động của bộ máy nhà nước trên cơ sở đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng đối với quá trình tổ chức và thực hiện quyền lực nhà nước.

5. Phân biệt kiểm tra, giám sát với thanh tra

Bảng 1: Phân biệt kiểm tra, giám sát, thanh tra

Căn cứ	Giám sát	Kiểm tra	Thanh tra
Chủ thể	Quốc hội, HĐND các cấp, Mặt trận Tổ quốc, các đoàn thể nhân dân và công dân.	Các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền trong hệ thống chính trị (cấp trên).	Các cơ quan thanh tra nhà nước (thanh tra hành chính và thanh tra chuyên ngành).
Đối tượng	Các cơ quan nhà nước từ trung ương đến địa phương; công chức và viên chức nhà nước.	Các cơ quan, tổ chức, cá nhân trong hệ thống chính trị (cấp dưới).	Các cơ quan, tổ chức và cá nhân trong hệ thống cơ quan HCNN nước và toàn xã hội.
Mục đích	Giám sát việc thực hiện chính sách, pháp luật của các cơ quan nhà nước; góp phần kiện toàn hệ thống chính trị, nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước, hoàn thiện đường lối, chính sách, pháp luật, xử lý nghiêm minh các vi phạm nhằm xây dựng bộ máy trong sạch, vững mạnh.	Kiểm tra việc thực hiện đường lối, chính sách, pháp luật nhằm phát hiện những yếu kém, sai phạm và có biện pháp giải quyết. Tuy nhiên việc kiểm tra chủ yếu về quy trình, quy phạm và mang tính nghiệp vụ. Chủ yếu là để điều chỉnh các quyết định quản lý; phát hiện các sai lệch để uốn nắn.	Đánh giá đúng, sai trong quản lý nhà nước; phòng ngừa và xử lý vi phạm Góp phần hoàn thiện cơ chế quản lý, pháp luật, chính sách của nhà nước.

Phạm vi và nội dung	Giám sát tính hợp hiến, hợp pháp trong văn bản và trong hoạt động của các cơ quan nhà nước.	Kiểm tra toàn diện theo yêu cầu của hoạt động quản lý và của từng loại cơ quan, tổ chức.	Thanh tra việc thực hiện các văn bản, các quyết định quản lý của người đứng đầu các cơ quan HCNN.
Hình thức	Xem xét báo cáo; Chất vấn và trả lời chất vấn; Thông qua kỳ họp và ngoài kỳ họp; Thông qua hoạt động của MTTQ và các đoàn thể và công dân.	Kiểm tra thường xuyên của cấp trên với cấp dưới theo chức năng quản lý và thứ bậc.	Thanh tra của cấp trên với cấp dưới; Thanh tra theo chuyên đề; Thanh tra thường xuyên; Thanh tra đột xuất; Thanh tra giải quyết theo đơn thư khiếu tố của nhân dân.
Hậu quả pháp lý	Đình chỉ thi hành, hủy bỏ, sửa đổi văn bản; Miễn nhiệm, bãi nhiệm các đại biểu dân cử; Bỏ phiếu bất tín nhiệm; Kiến nghị xử lý (của Thanh tra nhân dân, tổ chức chính trị xã hội).	Xử lý theo chức năng; Kiến nghị sửa đổi, bổ sung đường lối, chính sách, pháp luật.	Xử lý vi phạm theo thẩm quyền hoặc chuyển cơ quan điều tra tiếp tục làm rõ; Kiến nghị sửa đổi chủ trương, chính sách, pháp luật.

6. Nguyên tắc cơ bản trong hoạt động kiểm tra, giám sát

6.1. Khái niệm:

Nguyên tắc trong hoạt động kiểm tra, giám sát là những tư tưởng chủ đạo, những tiêu chuẩn hành động mà các cơ quan nhà nước, các tổ chức, công dân cũng như đối tượng của giám sát, kiểm tra, thanh tra phải tuân theo trong quá trình giám sát, kiểm tra. Các nguyên tắc trong hoạt động giám sát, kiểm tra chi phối các mối quan hệ trong giám sát, kiểm tra nhằm đảm bảo cho hoạt động giám sát, kiểm tra đạt được mục đích đề ra.

Giám sát, kiểm tra là một bộ phận hợp thành của quản lý nhà nước, do đó, hoạt động này một mặt, phải tuân thủ các nguyên tắc chung của hoạt động quản lý; mặt khác, phải tuân theo các nguyên tắc đặc thù của loại hình hoạt động.

6.2. Các nguyên tắc chung:

a) Nguyên tắc đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng cộng sản Việt Nam đối với hoạt động kiểm tra, giám sát:

Ở nước ta, Đảng Cộng sản là lực lượng lãnh đạo nhà nước, lãnh đạo xã hội (Hiến pháp Việt Nam năm 1992). Tuy nhiên, Đảng không phải là nhân tố đứng bên trên hay đứng bên ngoài pháp luật. Mọi cơ quan, tổ chức Đảng đều

hoạt động trong khuôn khổ pháp luật. Đảng lãnh đạo nhà nước bằng việc đề ra chủ trương, chính sách, đường lối chính trị để nhà nước thể chế hoá thành pháp luật. Đảng không bao biện hay làm thay công việc của nhà nước. Hoạt động kiểm tra, giám sát cũng giống như mọi hoạt động khác của nhà nước đều phải đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng.

b) Nguyên tắc tập trung dân chủ:

Tất cả quyền lực nhà nước ta đều thuộc về nhân dân. Với tư cách là chủ thể của quyền lực nhà nước, nhân dân có quyền tham gia quản lý nhà nước, tham gia giám sát hoạt động của các cơ quan nhà nước. Vì vậy, hoạt động kiểm tra, giám sát, thanh tra luôn phải đặt dưới sự kiểm tra, giám sát của nhân dân.

c) Nguyên tắc pháp chế xã hội chủ nghĩa:

Nguyên tắc pháp chế XHCN là một trong các nguyên tắc quan trọng trong tổ chức và hoạt động của bộ máy nhà nước nói chung và hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra nói riêng. Nội dung của nguyên tắc này đòi hỏi tổ chức và hoạt động của các cơ quan, tổ chức thực hiện hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra phải đảm bảo đúng qui định của pháp luật. Mọi hoạt động giám sát, kiểm tra phải dựa trên cơ sở pháp luật: đúng thẩm quyền; không chồng chéo, trùng lặp, các kết luận và kiến nghị giám sát, kiểm tra phải có cơ sở pháp lý.

6.3. Các nguyên tắc đặc thù:

a) Nguyên tắc chính xác, khách quan:

Đây là nguyên tắc quan trọng của hoạt động giám sát, kiểm tra bởi bất kỳ một số liệu, tư liệu, nhận định nào trong giám sát, kiểm tra không bảo đảm tính chính xác đều dẫn đến hậu quả tai hại, thậm chí nghiêm trọng và sẽ dẫn đến việc nhìn nhận, đánh giá sai đối tượng, từ đó có những quyết định xử lý sai. Vì thế, chỉ bảo đảm chính xác trong hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra mới có thể giúp cho việc đánh giá đúng thực trạng tình hình, giúp cho cơ quan, tổ chức và người vi phạm nhận thấy rõ khuyết điểm của mình và giúp cho cơ quan tiến hành giám sát, kiểm tra có những quyết định xử lý đúng pháp luật, bảo vệ lợi ích nhà nước, xã hội cũng như quyền và lợi ích hợp pháp của công dân.

Muốn đảm bảo tính chính xác trong hoạt động giám sát, kiểm tra, đòi hỏi các chủ thể giám sát, kiểm tra phải quán triệt nguyên tắc trung thực, khách quan trong quá trình tác nghiệp của mình. Tính chính xác của hoạt động giám sát, kiểm tra đòi hỏi các chủ thể khi tác nghiệp phải thu thập thông tin đầy đủ nhưng có chọn lọc kỹ để loại bỏ những thông tin không chính xác, không cần thiết gây ảnh hưởng đến kết quả giám sát, kiểm tra.

Tính khách quan trong trong hoạt động giám sát, kiểm tra nhằm bảo đảm phản ánh đúng sự thật, không thiên lệch và bóp méo sự thật. Để đảm bảo tính khách quan đòi hỏi chủ thể giám sát, kiểm tra khi tác nghiệp phải xuất phát từ thực tế cuộc sống, tôn trọng sự thật; phải xem xét, đánh giá sự vật, hiện tượng trên quan điểm lịch sử, cụ thể, biện chứng, logic.

Nguyên tắc chính xác, khách quan đòi hỏi các kết luận, kiến nghị trong hoạt động giám sát, kiểm tra phải được minh chứng bằng những chứng cứ khách quan, trung thực. Mọi kết luận, nhận định phải rõ ràng, có nguyên nhân cụ thể, không được suy diễn chủ quan, thiếu căn cứ. Tính chính xác, khách quan có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Có khách quan mới bảo đảm chính xác, có chính xác mới bảo đảm khách quan.

b) Nguyên tắc công khai, minh bạch:

Công khai là một nguyên tắc cơ bản trong hoạt động giám sát, kiểm tra. Tính công khai của hoạt động này thể hiện ở chỗ, vào những thời điểm thích hợp, phải thông báo đầy đủ nội dung giám sát, kiểm tra để những người có trách nhiệm và có liên quan biết nhằm khuyến khích sự tham gia của nhân dân và tổ chức vào hoạt động này, góp phần đảm bảo tính chính xác. Tính công khai là đòi hỏi tất yếu của hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra. Thông qua việc công khai, nhân dân có điều kiện hơn trong việc kiểm tra, giám sát hoạt động giám sát, kiểm tra, từ đó nâng cao thêm tính chính xác, khách quan của hoạt động giám sát, kiểm tra.

Việc công khai bao gồm nhiều vấn đề cụ thể như: Công khai quyết định giám sát, kiểm tra; tiếp xúc công khai đối tượng; công khai kết luận giám sát, kiểm tra, ... Tùy từng đối tượng, nội dung mà có hình thức công khai thích hợp, có thể thực hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng, có thể trong phạm vi địa phương hoặc hẹp hơn là chỉ trong đơn vị đối tượng, ... Tuy nhiên, pháp luật cũng qui định có những thông tin phải giữ bí mật, hay nói cách khác là có những thông tin không thể công khai rộng rãi, nhất là khi chưa có kết luận chính thức, chẳng hạn, như những vấn đề liên quan đến bí mật quốc gia, an ninh quốc phòng hoặc cần giữ bí mật về người tố cáo để bảo vệ họ.

c) Nguyên tắc đúng pháp luật:

Nguyên tắc này được thể hiện trước hết trong các hoạt động phê duyệt chương trình, kế hoạch, phương thức tiến hành cũng như việc đưa ra kết luận, kiến nghị, quyết định xử lý, ... đều phải tuân theo các qui định pháp luật.

Bài tập: Thảo luận nhóm

Phân tích thực trạng kiểm tra, giám sát hoạt động tại cơ quan/đơn vị.

II. HÌNH THỨC, PHƯƠNG PHÁP VÀ QUY TRÌNH KIỂM TRA, GIÁM SÁT

1. Hình thức kiểm tra, giám sát

1.1. Hình thức kiểm tra:

a) Căn cứ vào phạm vi, quy mô của cuộc kiểm tra:

- Thanh tra, kiểm tra toàn diện:

+ Thường được áp dụng khi tiến hành thanh tra, kiểm tra một cơ quan, một ngành hay một lĩnh vực quản lý để đánh giá kết quả hoạt động một cách tổng thể, toàn diện trong việc thực hiện chủ trương, chính sách, pháp luật hoặc

cơ chế quản lý để phát hiện, chấn chỉnh những yếu kém, sai phạm, đổi mới hoạt động nhằm nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước của cơ quan, một ngành hay lĩnh vực đó;

+ Là hình thức thanh tra, kiểm tra có phạm vi, quy mô rất rộng lớn. Cho nên, để bảo đảm hoạt động thanh tra, kiểm tra có hiệu quả, tổ chức thanh tra, kiểm tra cấp trên phải thực hiện sự chỉ đạo thống nhất về mục đích, yêu cầu, nội dung, phương pháp, lực lượng và thời gian thực hiện thanh tra, kiểm tra;

+ Có tác dụng không chỉ để chấn chỉnh, đổi mới trực tiếp một cơ quan, một ngành hay một lĩnh vực mà còn có tác dụng rất quan trọng để các cơ quan, người có thẩm quyền chỉ đạo, điều hành, quản lý nhà nước ở tầm vĩ mô.

- Thanh tra, kiểm tra chuyên đề, vụ việc:

+ Chỉ tập trung vào một chuyên đề hoặc một vụ việc cụ thể nhất định nào đó để phát hiện, chấn chỉnh những yếu kém, sai phạm trong chuyên đề, vụ việc đó nhằm nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước của cơ quan, của ngành, lĩnh vực;

+ Khi thanh tra, kiểm tra chuyên đề, vụ việc có phạm vi, quy mô hẹp hơn và có đối tượng, nội dung cụ thể, rõ ràng hơn, tính chất của vụ việc rõ hơn. Cho nên, cơ quan, người có thẩm quyền thanh tra, kiểm tra cũng dễ dàng hơn để xác định trọng tâm, trọng điểm của thanh tra, kiểm tra và thời gian cũng thường ngắn hơn.

b) Căn cứ vào kế hoạch thanh tra, kiểm tra:

- Thanh tra, kiểm tra theo chương trình, kế hoạch: Được tiến hành theo chương trình, kế hoạch đã được phê duyệt.

Trách nhiệm xây dựng chương trình, kế hoạch thanh tra, kiểm tra thuộc về thủ trưởng tổ chức thanh tra. Kế hoạch thanh tra, kiểm tra cần được dựa trên các căn cứ sau:

+ Yêu cầu, nhiệm vụ chính trị của cấp, ngành cần tiến hành thanh tra, kiểm tra để phục vụ sự lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành của cấp, ngành đó;

+ Những vấn đề bất cập, bức xúc mà quá trình thanh tra, kiểm tra trong kỳ kế hoạch trước đã phát hiện nhưng chưa được giải quyết hoặc chưa được giải quyết dứt điểm;

+ Những vấn đề do đơn, thư khiếu nại, tố cáo của công dân, đơn kiến nghị, đề nghị của các cơ quan, tổ chức chuyển đến nhưng chưa được giải quyết dứt điểm vào kỳ kế hoạch trước.

Thủ trưởng cơ quan quản lý nhà nước cùng cấp có trách nhiệm phê duyệt chương trình, kế hoạch thanh tra (Luật thanh tra năm 2010).

Thanh tra, kiểm tra theo chương trình, kế hoạch có tác dụng tạo điều kiện thuận lợi để đoàn thanh tra, kiểm tra có sự chuẩn bị một cách tốt nhất cho việc thanh tra, kiểm tra về lực lượng tiến hành, thời gian, tài liệu liên quan, thu thập

thông tin, khảo sát thực tế... nhằm làm cho cuộc thanh tra, kiểm tra đạt hiệu quả cao nhất.

- Thanh tra, kiểm tra đột xuất:

+ Được tiến hành khi phát hiện cơ quan, tổ chức, cá nhân có dấu hiệu vi phạm pháp luật hoặc theo yêu cầu của việc giải quyết khiếu nại, tố cáo hoặc do thủ trưởng cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền giao cho;

+ Thường gắn với những vấn đề cấp thiết, bức xúc nhằm kịp thời phát hiện, chấn chỉnh những sai phạm để nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước.

c) Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của hoạt động thanh tra, kiểm tra:

- Thanh tra, kiểm tra kinh tế - xã hội: Là hình thức thanh tra, kiểm tra việc chấp hành chính sách, pháp luật trong lĩnh vực kinh tế, xã hội nhằm kịp thời phát hiện, chấn chỉnh những yếu kém, sai phạm để nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước về kinh tế và xã hội. Được thực hiện là do:

+ Yêu cầu, nhiệm vụ của quản lý nhà nước;

+ Đơn, thư khiếu nại, tố cáo của công dân;

+ Yêu cầu, kiến nghị, đề nghị của cơ quan, tổ chức.

- Thanh tra, kiểm tra việc giải quyết khiếu nại, tố cáo:

+ Là hình thức thanh tra, kiểm tra được tiến hành đối với cơ quan, người có thẩm quyền giải quyết khiếu nại, tố cáo để kịp thời phát hiện, chấn chỉnh những yếu kém, sai phạm trong công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo nhằm bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của nhà nước, của cá nhân, cơ quan, tổ chức và nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước;

+ Có thể tiến hành đối với một hoặc một số hoặc tất cả các nội dung của quy trình giải quyết khiếu nại, tố cáo như: Công tác tổ chức tiếp công dân; tiếp nhận và xử lý đơn, thư khiếu nại, tố cáo; giải quyết khiếu nại, tố cáo; thực hiện quyết định giải quyết khiếu nại, quyết định xử lý tố cáo và công tác quản lý nhà nước về khiếu nại, tố cáo.

- Kiểm tra thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật

+ Là hình thức kiểm tra luôn luôn gắn liền với cơ quan, người có thẩm quyền quản lý để kịp thời phát hiện, chấn chỉnh những yếu kém, sai phạm của đối tượng quản lý nhằm nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước trên các lĩnh vực của đời sống xã hội. Đây là hình thức kiểm tra thường xuyên được lãnh đạo cấp phòng thực hiện;

+ Bất kỳ cơ quan, người có thẩm quyền quản lý nào đều cần có kế hoạch kiểm tra đối tượng quản lý trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật. Ngoài kế hoạch đã được xác định, cơ quan, người có thẩm quyền quản lý có thể tiến hành kiểm tra đột xuất nếu thấy cần thiết hoặc là trách nhiệm của cơ quan, người có thẩm quyền do đơn, thư khiếu nại, tố cáo của công dân; yêu cầu, kiến nghị của cơ quan, tổ chức.

1.2. Hình thức giám sát:

Xem xét, theo dõi việc thực hiện chính sách, pháp luật; việc giải quyết khiếu nại, tố cáo và việc thực hiện qui chế dân chủ ở cơ sở căn cứ vào chương trình, kế hoạch hoạt động; ý kiến phản ánh của nhân dân cũng như các thông tin, tài liệu được cung cấp.

Xác minh những vụ việc do người đứng đầu cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp, doanh nghiệp nhà nước giao.

Yêu cầu các tổ chức, cá nhân có liên quan cung cấp các thông tin, tài liệu cần thiết phục vụ cho việc giám sát, xác minh.

Tuyên truyền và vận động nhân dân thực hiện đúng chính sách, pháp luật của nhà nước.

2. Phương pháp kiểm tra, giám sát

2.1. Khái niệm:

- Là cách thức, biện pháp mà cơ quan, người có thẩm quyền sử dụng để thực hiện hoạt động kiểm tra, giám sát nhằm đạt được mục đích đề ra.

- Cơ quan, người có thẩm quyền sử dụng cách thức, biện pháp nào để thực hiện hoạt động giám sát, kiểm tra là tùy thuộc vào đặc điểm, tính chất của vụ việc, của cơ quan, tổ chức, cá nhân là đối tượng của giám sát, kiểm tra, thanh tra; đồng thời còn tùy thuộc vào khả năng nghiệp vụ của cơ quan, người có thẩm quyền thực hiện giám sát, kiểm tra.

2.2. Các phương pháp:

a) Thu thập thông tin, hồ sơ, tài liệu và các giấy tờ liên quan:

- Nghiên cứu văn bản pháp luật là rất cần thiết. Vì văn bản pháp luật là cơ sở pháp lý để thực hiện giám sát, kiểm tra, thanh tra. Nghiên cứu văn bản pháp luật đòi hỏi phải nắm được tinh thần, nội dung và ý nghĩa của văn bản, của chương, mục, điều, khoản.

- Nghiên cứu hồ sơ, tài liệu và các giấy tờ liên quan: Giúp cho cơ quan, người có thẩm quyền giám sát, kiểm tra, thanh tra biết được nội dung vụ việc để từ đó đối chiếu với các quy định của pháp luật có liên quan.

b) Thu thập ý kiến từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức:

- Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra không chỉ thu thập thông tin, tài liệu từ đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra mà cần thu thập thông tin, tài liệu từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức khác. Bởi vì, những cá nhân, cơ quan, tổ chức khác có thể có những thông tin, tài liệu rất giá trị về vụ việc được giám sát, kiểm tra, thanh tra.

- Để thực hiện tốt điều này, chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra cần tạo lập mối quan hệ tốt, sẵn sàng lắng nghe những ý kiến từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức. Tuy nhiên, chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra cũng cần chất lọc được

những thông tin, tài liệu thu thập được. Vì không phải mọi ý kiến từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức đều đúng và khách quan.

c) Tham vấn ý kiến của các nhà chuyên môn:

Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra không thể am hiểu tường tận mọi lĩnh vực được giám sát, kiểm tra, thanh tra, vì vậy, để đạt hiệu quả, chủ thể giám sát, kiểm tra tham vấn ý kiến của các nhà chuyên môn. Ý kiến của các nhà chuyên môn sẽ giúp hiểu được nguyên lý, bản chất của vụ việc.

Thuyết phục đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra tích cực hợp tác với chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra: Chủ thể cần làm cho đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra hiểu rõ rằng mục đích của cuộc giám sát, kiểm tra, thanh tra là cùng với đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra chấn chỉnh những bất cập, hạn chế trong quản lý nhà nước để nâng cao hiệu quả của quản lý. Sự hợp tác của đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra bao giờ cũng được đánh giá cao hơn là không hợp tác và là tình tiết để xem xét giảm trách nhiệm của đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra.

d) Chất vấn đối tượng giám sát, kiểm tra:

Là phương pháp mà chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra lấy thông tin về vụ việc bằng cách đặt ra câu hỏi để đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra trả lời. Đồng thời thông qua chất vấn để cảm nhận, đánh giá thái độ của đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra để góp phần làm cho cuộc giám sát, kiểm tra, thanh tra đạt hiệu quả.

Những yêu cầu đặt ra để việc chất vấn có hiệu quả là:

- Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra phải nắm chắc những vấn đề thuộc lĩnh vực chuyên môn được giám sát, kiểm tra, thanh tra.

- Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra phải tìm hiểu, nghiên cứu kỹ về vụ việc được giám sát, kiểm tra, thanh tra.

- Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra phải có phương pháp (nghệ thuật) đặt câu hỏi thích hợp.

- Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra phải lựa chọn thời gian thích hợp để chất vấn đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra.

Tổng hợp, đánh giá đúng sai so với pháp luật, trên cơ sở đó có tính đến yếu tố hợp lý đối với từng vụ việc cụ thể.

Xử lý kịp thời, đúng pháp luật những hành vi gây cản trở đến hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra

Đây là phương pháp không thể thiếu trong trường hợp có hành vi gây cản trở hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra. Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra cần áp dụng những biện pháp cần thiết mà pháp luật cho phép để làm cho cuộc giám sát, kiểm tra, thanh tra đạt hiệu quả. Những biện pháp cần thiết được áp dụng như: Xử phạt vi phạm hành chính; yêu cầu người có thẩm quyền tạm giữ tiền, đồ vật, giấy phép được cấp hoặc sử dụng trái pháp luật,...

Bài tập 2:

Vận dụng các kỹ năng xác định vấn đề cần kiểm tra, giám sát trong hoạt động của cơ quan/đơn vị.

3. Công cụ kiểm tra, giám sát

3.1. Khái niệm:

Những phương tiện mà chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra sử dụng để thực hiện hoạt động kiểm tra, giám sát.

3.2. Những công cụ kiểm tra, giám sát:

a) Văn bản pháp luật:

Là công cụ rất quan trọng của hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra. Bởi vì đây là cơ sở pháp lý để thực hiện hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra. Nếu không có văn bản pháp luật thì không thể thực hiện hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra; không thể đưa ra được kết luận đúng sai về vụ việc.

b) Kế hoạch kiểm tra, giám sát:

Là những chương trình hành động cụ thể của cơ quan, người có thẩm quyền giám sát, kiểm tra, thanh tra đã được cơ quan, người có thẩm quyền phê duyệt, thông qua. Công cụ này vừa là nhiệm vụ vừa mang tính chất định hướng cho hoạt động của chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra.

c) Hồ sơ, tài liệu về vụ việc:

Là công cụ không thể thiếu của hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra, giúp cho chủ thể hiểu được nội dung, bản chất của vụ việc để từ đó đưa ra những kết luận và quyết định hoặc đề nghị biện pháp xử lý thích hợp.

Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra cần thu thập đầy đủ hồ sơ, tài liệu về vụ việc bằng cách: Yêu cầu đối tượng giám sát, kiểm tra, thanh tra cung cấp; đề nghị các cơ quan, tổ chức, cá nhân cung cấp; trực tiếp khảo sát, nghiên cứu; v.v.

d) Biên bản, mẫu văn bản trong quá trình thực hiện giám sát, kiểm tra, thanh tra:

Việc giám sát, kiểm tra, thanh tra cần được ghi thành biên bản hoặc ra những văn bản nhất định để bảo đảm giá trị pháp lý của hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra đã thực hiện. Vì vậy, chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra cần sử dụng biên bản, những mẫu văn bản đã được xác định.

4. Quy trình kiểm tra, giám sát

4.1. Quy trình kiểm tra:

Kiểm tra có hai loại cơ bản là: Kiểm tra thường xuyên của người có thẩm quyền và kiểm tra mang tính tổ chức (như kiểm tra của đoàn kiểm tra). Hoạt động kiểm tra thường xuyên của người có thẩm quyền không cần tuân theo một quy trình chặt chẽ như hoạt động kiểm tra mang tính tổ chức. Chẳng hạn: Người lãnh đạo có quyền kiểm tra cấp dưới một cách thường xuyên, không cần lập kế

hoạch, chuẩn bị các điều kiện cần thiết,... Do vậy, quy trình dưới đây dành cho hoạt động kiểm tra mang tính tổ chức.

a) Xác định các vấn đề cần kiểm tra:

Việc xác định các vấn đề cần kiểm tra xuất phát từ rất nhiều phương diện khác nhau:

- Phương diện thứ nhất:

Xuất phát từ những nhiệm vụ trọng tâm trong công tác quản lý nhà nước của các cấp, các ngành. Cơ quan, người có thẩm quyền kiểm tra cần luôn xác định rõ vấn đề này để chủ động thực hiện kịp thời, thường xuyên hoạt động kiểm tra. Những vấn đề đó thường là:

+ Vấn đề ảnh hưởng sâu sắc đến quản lý nhà nước;

+ Vấn đề liên quan đến nhiều ngành, nhiều lĩnh vực quản lý;

+ Vấn đề có tính chất cấp thiết, bức xúc.

+ Liên quan đến vấn đề này, chủ thể có thẩm quyền kiểm tra thường gặp những vấn đề khó khăn sau:

+ Thông tin thiếu, thông tin không có độ tin cậy;

+ Chủ thể quản lý thiếu hiểu biết sâu sắc về một lĩnh vực nào đó;

+ Quan điểm của lãnh đạo.

- Phương diện thứ hai:

Xuất phát từ đơn, thư khiếu nại, tố cáo của công dân, tổ chức. Trong trường hợp này vấn đề liên quan đến kiểm tra đã rõ. Chủ thể có thẩm quyền kiểm tra cần xác định:

+ Vấn đề liên quan ảnh hưởng như thế nào đến quản lý nhà nước (tầm quan trọng).

+ Vấn đề liên quan còn thuộc thẩm quyền của những cơ quan, tổ chức nào khác.

Từ vấn đề đó, cơ quan, người có thẩm quyền xác định nhiệm vụ kiểm tra.

Trong trường hợp đơn, thư tố cáo nặc danh thì cơ quan, người có thẩm quyền kiểm tra không có trách nhiệm phải xem xét, giải quyết đơn, thư đó. Tuy nhiên, nếu đơn, thư tố cáo nặc danh có giá trị, ảnh hưởng đến quản lý nhà nước thì chủ thể có thẩm quyền cần xem xét, giải quyết đơn thư tố cáo đó.

- Phương diện thứ ba:

Xuất phát từ yêu cầu của các tổ chức Đảng, Quốc hội, Hội đồng Nhân dân, các cơ quan khác của nhà nước, cơ quan công luận (báo chí, truyền hình...), tổ chức đoàn thể xã hội.

Trong trường hợp này vấn đề cần kiểm tra cũng đã rõ. Tuy vậy, chủ thể có thẩm quyền vẫn cần đánh giá những thông tin nhận được, đặc biệt là tính ảnh hưởng đến quản lý nhà nước.

b) Lập kế hoạch kiểm tra:

Kiểm tra quản lý nhà nước là một trong những hoạt động quan trọng. Do vậy, cũng như các hoạt động khác, hoạt động kiểm tra rất cần được lập kế hoạch chi tiết, rõ ràng để góp phần quan trọng vào việc thực hiện có hiệu quả kiểm tra. Chủ thể có thẩm quyền kiểm tra cần tiến hành xây dựng kế hoạch kiểm tra.

Kế hoạch kiểm tra cần phải:

- Xác định rõ đối tượng kiểm tra:

+ Đối tượng kiểm tra là cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân nào;

+ Đối tượng kiểm tra có vị trí, vai trò như thế nào trong bộ máy quản lý nhà nước;

+ Đối tượng kiểm tra có những nhiệm vụ và quyền hạn gì trong quản lý nhà nước;

+ Đối tượng kiểm tra đã và đang thực hiện nhiệm vụ như thế nào? Có những ưu điểm và nhược điểm gì?

+ Dự luận xã hội về đối tượng kiểm tra như thế nào.

- Xác định rõ mục đích kiểm tra:

+ Mục đích kiểm tra được quy định trong các văn bản pháp luật hoặc trong quy chế hoạt động của cơ quan, tổ chức, thậm chí trong từng lĩnh vực cụ thể, chẳng hạn: Việc kiểm tra văn bản được tiến hành nhằm phát hiện những nội dung trái pháp luật của văn bản để kịp thời đình chỉ việc thi hành, sửa đổi, huỷ bỏ hoặc bãi bỏ văn bản nhằm bảo đảm tính hợp pháp, hợp lý và tính thống nhất của hệ thống pháp luật, đồng thời kiến nghị cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền xác định trách nhiệm của cơ quan, người có thẩm quyền đã ban hành văn bản trái pháp luật.

Trên cơ sở mục đích kiểm tra đã được quy định trong các văn bản pháp luật, cơ quan, người có thẩm quyền kiểm tra cần phải:

+ Cụ thể hoá mục đích kiểm tra trong vụ việc cụ thể;

+ Mục đích kiểm tra cần trả lời được câu hỏi kiểm tra trong vụ việc này nhằm mục đích gì? để làm gì? Có tác dụng như thế nào?

- Xác định rõ nội dung kiểm tra:

Nội dung kiểm tra cần được xác định rất rõ để đạt được mục đích đề ra. Nội dung kiểm tra là những việc chủ thể có thẩm quyền kiểm tra cần làm. Đó là:

+ Nội dung của vấn đề cần sáng tỏ;

+ Giới hạn và mức độ của vấn đề đó;

+ Những sai phạm;

- + Nguyên nhân của những sai phạm;
- + Dự kiến phương hướng giải quyết;
- Xác định rõ yêu cầu kiểm tra:

Yêu cầu kiểm tra là những đòi hỏi đối với cơ quan, người có thẩm quyền kiểm tra để thực hiện được kiểm tra và đạt được mục đích đề ra. Những yêu cầu đó thường là:

- + Nắm vững mục đích, nội dung kiểm tra;
- + Xác định được trọng tâm của kiểm tra;
- + Nắm vững chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của chủ thể kiểm tra;
- + Nắm vững cơ chế, chính sách, các quy định của pháp luật liên quan đến vụ việc kiểm tra;
- + Nắm được những nguyên lý cơ bản của vụ việc để hiểu được bản chất của vụ việc;
- + Tìm hiểu cá nhân, tổ chức bị kiểm tra và các cá nhân, tổ chức khác liên quan;
- + Tìm hiểu, xác định phương pháp thích hợp để tiếp cận, giải quyết vấn đề.

- Xác định rõ phương pháp tiến hành kiểm tra:

Đây cũng là một yếu tố quan trọng làm cho việc kiểm tra có hiệu quả. Chủ thể kiểm tra cần xác định rõ những phương pháp cần được áp dụng. Những phương pháp được áp dụng tùy thuộc vào nội dung, tính chất của vụ việc; đặc điểm của đối tượng kiểm tra; sở trường, sở đoản của chủ thể kiểm tra. Những điều đó giúp cho chủ thể kiểm tra xác định đâu là phương pháp cơ bản, chủ đạo; sự phối hợp giữa các phương pháp như thế nào; mỗi phương pháp được sử dụng trong từng việc cụ thể như thế nào. Những phương pháp kiểm tra thường được áp dụng là:

- + Nghiên cứu hồ sơ, tài liệu;
- + Nghe đối tượng kiểm tra, báo cáo;
- + Hỏi ý kiến của các nhà chuyên môn;
- + Thu thập ý kiến của dư luận;
- + Tạo điều kiện, chỉ rõ những lợi ích để đối tượng kiểm tra trình bày, báo cáo đầy đủ, trung thực vụ việc.

- Xác định rõ thời gian kiểm tra:

Việc xác định rõ thời hạn kiểm tra có ý nghĩa quan trọng. Đó là:

- + Góp phần sớm giải quyết được vụ việc; nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước

+ Làm cho chủ thể kiểm tra có thái độ khẩn trương trong việc thực hiện nhiệm vụ kiểm tra.

c) Thông báo kế hoạch kiểm tra:

Thông báo với đối tượng kiểm tra về kế hoạch kiểm tra là cần thiết để đối tượng kiểm tra có sự chuẩn bị, chủ động bố trí thời gian, địa điểm làm việc và đặc biệt là chuẩn bị về nội dung để trả lời những vấn đề mà chủ thể kiểm tra đặt ra.

d) Chuẩn bị các điều kiện cần thiết:

Đây là giai đoạn trước khi tổ chức thực hiện kiểm tra. Chủ thể kiểm tra chuẩn bị tốt các điều kiện cần thiết sẽ góp phần quan trọng làm cho việc kiểm tra có hiệu quả và hoàn thành được đúng thời hạn quy định. Chủ thể kiểm tra cần chuẩn bị những điều kiện cần thiết sau:

- Nghiên cứu tổng quan về vụ việc:

Nghiên cứu tổng quan về vụ việc làm cho chủ thể kiểm tra nắm được nội dung cơ bản của vụ việc và định hình những công việc cần phải làm. Chủ thể kiểm tra cần nghiên cứu tổng quan về những vấn đề sau:

+ Nội dung kiểm tra;

+ Đối tượng kiểm tra.

- Quán triệt mục đích, yêu cầu và phạm vi kiểm tra:

+ Quán triệt mục đích kiểm tra để chủ thể kiểm tra xác định rõ mục đích cuối cùng của cuộc kiểm tra là gì. Mục đích kiểm tra là vấn đề mang tính định hướng cao nhất và xuyên suốt toàn bộ quá trình kiểm tra. Do vậy, chủ thể kiểm tra phải được quán triệt rõ ràng, sâu sắc về mục đích kiểm tra.

+ Quán triệt yêu cầu kiểm tra để chính chủ thể kiểm tra thấy cần phải làm gì và chuẩn bị những gì để hoàn thành được nhiệm vụ kiểm tra. Điều này còn có ý nghĩa xác định, củng cố tinh thần cho chủ thể kiểm tra.

+ Quán triệt phạm vi kiểm tra để chủ thể kiểm tra thấy được giới hạn của việc kiểm tra bao gồm:

* Giới hạn về nội dung kiểm tra;

* Giới hạn về đối tượng kiểm tra.

- Phân công nhiệm vụ:

Từng thành viên của đoàn kiểm tra cần được phân công nhiệm vụ một cách rõ ràng để có sự chuẩn bị một cách tốt nhất trước khi thực hiện kiểm tra và từng thành viên xác định rõ trách nhiệm của mình trong việc kiểm tra.

- Xây dựng đề cương để yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo:

Chủ thể kiểm tra phải xây dựng được đề cương để yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo và làm căn cứ định hướng cho quá trình nghiên cứu tài liệu, thu thập thông tin từ đối tượng kiểm tra và các cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan; tránh

tình trạng lan man, không tập trung vào những nội dung chính. Chẳng hạn, trong đề cương yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo về:

- + Những kết quả đã đạt được;
- + Những vấn đề còn chưa đạt được (những hạn chế, bất cập);
- + Nguyên nhân của những hạn chế, bất cập;
- + Những vấn đề liên quan đến đơn, thư khiếu nại, tố cáo hoặc kiến nghị của công dân, cơ quan, tổ chức.

- Chuẩn bị cơ sở vật chất phục vụ cho việc kiểm tra:

Cơ sở vật chất phục vụ cho việc kiểm tra (tài liệu, công cụ, phương tiện đi lại, tài chính...) cũng cần được chuẩn bị tốt để góp phần thực hiện có hiệu quả kiểm tra.

đ) Tổ chức thực hiện kiểm tra:

- Yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo:

+ Chủ thể kiểm tra yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo bằng văn bản những nội dung liên quan đến kiểm tra.

+ Chủ thể kiểm tra có thể yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo bổ sung bằng văn bản. Báo cáo bổ sung có thể của cả các phòng, ban, đơn vị trực thuộc cơ quan.

- Nghiên cứu, phân tích báo cáo của đối tượng kiểm tra:

Muốn thực hiện thành công cuộc kiểm tra, một nội dung mang tính cốt lõi mà chủ thể kiểm tra phải làm là: Nghiên cứu, phân tích báo cáo của đối tượng kiểm tra. Để đảm bảo việc nghiên cứu, phân tích có hiệu quả cần:

Thứ nhất, chủ thể kiểm tra có kiến thức chuyên môn về nội dung kiểm tra; kiến thức pháp luật; ngoài ra còn cần có kiến thức và kinh nghiệm nhất định ở các lĩnh vực khác.

Thứ hai, chủ thể kiểm tra phải nghiên cứu kỹ càng nội dung báo cáo.

Thứ ba, chủ thể kiểm tra phải xác định được đâu là những mâu thuẫn giữa sự việc với các quy định của pháp luật. Muốn vậy, chủ thể kiểm tra cũng phải xem lại để hiểu rất kỹ về các quy định pháp luật liên quan.

Trong quá trình nghiên cứu, phân tích báo cáo của đối tượng kiểm tra, có thể có những vấn đề nảy sinh mà chủ thể kiểm tra cần giải quyết. Những vấn đề đó có thể là:

+ Những vấn đề mà báo cáo của đối tượng kiểm tra chưa làm sáng tỏ. Trong trường hợp này, chủ thể kiểm tra yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo bổ sung.

+ Phát hiện những vi phạm pháp luật mới. Trong trường hợp này, chủ thể kiểm tra cần tiếp tục nghiên cứu sâu để làm rõ, xác định đầy đủ cơ sở của vấn đề.

- Trao đổi để nắm thông tin: Có những vấn đề mà chủ thể kiểm tra chưa đầy đủ thông tin hoặc chưa rõ thì chủ thể kiểm tra cần trao đổi với những cá nhân, tổ chức nhất định để thông tin được đầy đủ và rõ ràng.

- Đi thực địa để kiểm tra tại chỗ: Việc đi thực địa để kiểm tra trong nhiều trường hợp là rất cần thiết. Việc đi thực địa giúp cho chủ thể kiểm tra có cái nhìn thực về sự việc, đem so sánh sự việc thực với những tài liệu, báo cáo thu thập được.

e) Kết thúc kiểm tra:

Kết thúc kiểm tra phải thực hiện các công việc sau:

- Đưa ra kết luận kiểm tra:

Kết luận kiểm tra phải thể hiện dưới dạng văn bản. Văn bản kết luận kiểm tra phải có những vấn đề sau:

+ Phần mở đầu:

* Nêu xuất xứ của cuộc kiểm tra;

* Tóm tắt hoạt động kiểm tra.

+ Phần nội dung:

* Nêu rõ những nội dung đã được kiểm tra;

* Đưa ra những đánh giá, nhận xét;

* Đưa ra nội dung việc cần điều chỉnh trong quản lý;

* Đưa ra yêu cầu điều chỉnh cụ thể;

* Ghi nhận những kiến nghị của đối tượng kiểm tra để trình cấp có thẩm quyền quyết định;

* Nếu phát hiện sai phạm thì kiến nghị làm rõ (thuộc thẩm quyền thanh tra).

- Báo cáo kết quả kiểm tra:

+ Chủ thể kiểm tra có trách nhiệm báo cáo kết quả kiểm tra với cơ quan, người có thẩm quyền;

+ Chủ thể kiểm tra tổ chức tổng kết, rút kinh nghiệm những ưu điểm cũng như những hạn chế trong quá trình thực hiện kiểm tra.

g) Công tác sau kiểm tra:

- Xem xét, giải quyết khiếu nại, tố cáo của đối tượng kiểm tra đối với quyết định xử lý đối tượng kiểm tra;

- Tổ chức kiểm tra việc đối tượng kiểm tra thực hiện các kiến nghị, các quyết định xử lý đối với đối tượng kiểm tra ;

- Tổ chức thực hiện các biện pháp tuyên truyền, giáo dục để phát huy tối đa hiệu quả của cuộc kiểm tra.

4.2. Quy trình giám sát:

a) Thu thập thông tin:

- Nguồn tin do cán bộ, công chức trong cơ quan, nhân dân cung cấp;
- Đơn thư khiếu nại, tố cáo;
- Những đề nghị, kiến nghị của các phòng, ban, đơn vị trong cơ quan, tổ chức;
- Bài báo, chương trình phát thanh, truyền hình;
- Nguồn khác.

Ngoài các nguồn thông tin trên, cần thường xuyên thu thập thông tin bằng cách trực tiếp khảo sát, điều tra như:

- Quan sát sự việc, hiện tượng.
- Hỏi ý kiến của các nhà chuyên môn.
- Tiếp thu ý kiến của những người trực tiếp thực hiện công việc.
- Hỏi ý kiến của cơ quan, tổ chức, nhân dân nơi công việc được thực hiện.
- Tổng hợp, phân tích sự việc, hiện tượng.

b) Xây dựng chương trình, kế hoạch giám sát:

Kế hoạch cần có những yếu tố:

- Mục đích của giám sát;
- Yêu cầu của giám sát;
- Nội dung giám sát;
- Phương pháp giám sát.

c) Phân tích tính hợp pháp và tính hợp lý của vụ việc:

- Phân tích vụ việc: Muốn phân tích kỹ vụ việc cần thu thập được đầy đủ những tài liệu liên quan, sau đó tiến hành nghiên cứu kỹ những tài liệu đó.

- Tìm hiểu những quy định pháp luật liên quan: Thông qua nhà chuyên môn, nhà tư vấn, người có trách nhiệm; hoặc tự nghiên cứu văn bản.

- Tìm hiểu tính hợp lý của vụ việc:

Bên cạnh những vụ việc vừa có tính hợp pháp vừa có tính hợp lý còn có những vụ việc không có tính hợp pháp nhưng lại có tính hợp lý. Nguyên nhân của tình trạng này là do có những văn bản, quy định pháp luật không phù hợp với thực tế cuộc sống nhưng chưa được sửa đổi, huỷ bỏ hoặc thay thế bằng văn bản khác, quy định khác. Trong trường hợp này rất cần có sự phân tích tính hợp lý của vụ việc để có cái nhìn toàn diện về vụ việc nhằm xác định trách nhiệm của đối tượng giám sát một cách hợp lý và hợp tình.

Khi xác định tính hợp lý của vụ việc thì tiêu chí để xác định là:

+ Phù hợp với sự phát triển khách quan của xã hội;

+ Mang lại lợi ích cần thiết cho xã hội.

Để thực hiện điều này, người phân tích cần có sự nhìn nhận một cách đầy đủ, toàn diện không chỉ về hiện tại, trực tiếp đối với vụ việc đang xem xét mà còn cả trong quá khứ cũng như xu thế vận động, phát triển trong tương lai.

d) Đối chiếu vụ việc với các quy định pháp luật liên quan:

Đây là giai đoạn để trực tiếp xác định tính đúng đắn, đặc biệt là những sai phạm của đối tượng giám sát để từ đó xác định trách nhiệm của đối tượng giám sát. Khi đối chiếu vụ việc với quy định pháp luật cần:

- Đối chiếu từng nội dung cụ thể của vụ việc với những quy định cụ thể của pháp luật;

- Ngoài những nội dung đã đúng luật, có hiệu quả cần chú trọng đặc biệt đến những nội dung sai phạm hoặc yếu kém;

- Trích dẫn quy định đã bị sai phạm;

- Tìm hiểu những nguyên nhân chủ quan và khách quan của những sai phạm, yếu kém đó;

- Xác định những hậu quả, tác động của những sai phạm, yếu kém đó gây ra cho xã hội.

Như vậy, có thể xác định những sai phạm, yếu kém (không thực hiện được, thực hiện không đúng kế hoạch đã đề ra. Ví dụ: Kế hoạch do thủ trưởng cơ quan đề ra). Tiếp theo, cần lựa chọn những vấn đề bức xúc nhất, cần thiết nhất để kiến nghị thủ trưởng cơ quan xem xét và có biện pháp xử lý.

đ) Phản ánh với đối tượng giám sát:

Để thực hiện có hiệu quả giám sát, cần tranh thủ ý kiến của của các bộ phận có liên quan để được giải trình, giải thích về những việc mà công chức hoặc nhân dân nêu ra. Trên cơ sở những tài liệu đã thu thập, nghiên cứu kỹ, cần phản ánh cho đối tượng giám sát thấy trách nhiệm của đối tượng giám sát.

e) Lập báo cáo kết quả giám sát:

Sau khi đã có kết quả giám sát, cần lập báo cáo kết quả giám sát. Báo cáo kết quả giám sát cần có những nội dung cơ bản sau:

- Quá trình tổ chức thực hiện giám sát:

+ Đối tượng giám sát;

+ Nội dung giám sát;

+ Phương thức giám sát.

- Những kết quả đạt được: Phần này cần trình bày rất ngắn gọn.

- Những ý kiến của đối tượng giám sát về nội dung giám sát.

- Phần này cần trình bày rất rõ ràng và cụ thể.

- Những kiến nghị, đề xuất: Những kiến nghị, đề xuất với thủ trưởng cơ quan, đơn vị, giám đốc doanh nghiệp nhà nước, Chủ tịch Ủy ban nhân dân. (trong trường hợp những kiến nghị này không được giải quyết thì kiến nghị lên chủ tịch UBND cấp trên hoặc cấp trên trực tiếp của người đứng đầu cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp, doanh nghiệp nhà nước).

Báo cáo kết quả giám sát được gửi cho tổ chức công đoàn (khi giám sát của Ban thanh tra nhân dân ở cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp nhà nước), Mặt trận Tổ quốc (khi giám sát của Ban thanh tra nhân dân ở xã, phường, thị trấn).

g) Tăng cường kiểm tra, giám sát thực hiện kết quả giám sát:

Mục đích cuối cùng của hoạt động giám sát là nhằm khắc phục những yếu kém, sai phạm, thiếu sót trong quản lý để nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước. Vì vậy, sau khi đã có kết quả giám sát, trong đó có việc xác định nguyên nhân của những sai phạm, thiếu sót, yếu kém và thủ trưởng cơ quan đã có các biện pháp xử lý, giải quyết, cần tiếp tục tăng cường kiểm tra, giám sát thực hiện kết quả giám sát. Nếu không thực hiện tốt bước này thì việc giám sát có thể sẽ chỉ là nửa vời, hiệu quả không đạt được. Cần đánh giá việc thực hiện kết quả giám sát của đối tượng giám sát để báo cáo cho các ban, ngành liên quan biết.

III. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ KIỂM TRA, GIÁM SÁT HOẠT ĐỘNG CỦA CẤP PHÒNG

1. Mục đích và yêu cầu

1.1. Mục đích:

- Đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra để biết được chất lượng, hiệu quả của từng hoạt động kiểm tra, giám sát:

Cũng như các hoạt động khác, hoạt động kiểm tra, giám sát được các chủ thể có thẩm quyền và toàn xã hội mong muốn thực hiện đạt chất lượng và hiệu quả. Nếu kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra đạt chất lượng và hiệu quả thì đó được coi là một kinh nghiệm tốt cần được tiếp tục phát huy. Còn nếu kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra không đạt chất lượng và hiệu quả thì cần rút kinh nghiệm, khắc phục những việc chưa thực hiện được. Thực hiện những điều này để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động giám sát, kiểm tra góp phần quan trọng vào việc nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước.

Khi đánh giá hiệu quả hoạt động giám sát, kiểm tra cần đối chiếu với mục đích, yêu cầu, nguyên tắc, hình thức, phương pháp, công cụ và các kỹ năng giám sát, kiểm tra để xem có đạt chất lượng và hiệu quả hay không.

- Đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra để biết được tác động của hoạt động giám sát, kiểm tra đối với xã hội:

Cần xem xét cả hai hướng tác động tích cực và tiêu cực trên các khía cạnh:

+ **Khía cạnh chính trị:** Hoạt động giám sát, kiểm tra có bảo đảm thực hiện được đường lối chính trị hay không, có bảo đảm và thúc đẩy dân chủ trong hoạt động của các cơ quan nhà nước và quyền dân chủ của công dân hay không.

+ **Khía cạnh kinh tế:** Hoạt động giám sát, kiểm tra có góp phần nâng cao hiệu quả kinh tế hay không ở các khía cạnh:

* Bảo vệ tài sản của nhà nước, của công dân, cơ quan và tổ chức;

* Thúc đẩy hoạt động kinh tế của nhà nước, của công dân và tổ chức phát triển.

+ **Khía cạnh xã hội:** Hoạt động giám sát, kiểm tra có bảo vệ được các quyền, lợi ích hợp pháp của nhà nước, của công dân, cơ quan và tổ chức hay không; có góp phần vào việc duy trì trật tự và ổn định các quan hệ xã hội hay không.

+ **Khía cạnh pháp luật và quản lý nhà nước:**

* **Đối với pháp luật:** Hoạt động giám sát, kiểm tra có bảo vệ được pháp luật hay không, có góp phần làm cho pháp luật hoàn thiện hay không.

* **Đối với quản lý nhà nước:** Hoạt động giám sát, kiểm tra có chấn chỉnh được hoạt động quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý nhà nước hay không.

- **Đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra để thông qua đó đánh giá năng lực, trình độ và ý thức trách nhiệm của công chức thực hiện nhiệm vụ giám sát, kiểm tra.**

Kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra phụ thuộc một phần vào năng lực, trình độ và ý thức trách nhiệm của công chức thực hiện nhiệm vụ giám sát, kiểm tra. Vì vậy, đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra giúp cho cơ quan, người có thẩm quyền đánh giá được năng lực, trình độ và ý thức trách nhiệm của công chức thực hiện nhiệm vụ giám sát, kiểm tra để từ đó có biện pháp thích hợp để đào tạo, bồi dưỡng, giáo dục đội ngũ công chức này. Thực hiện vấn đề này chính là nâng cao hiệu quả hoạt động giám sát, kiểm tra.

- **Đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra để thông qua đó tổng kết, rút kinh nghiệm, khen thưởng, kỷ luật:**

Tổng kết rút kinh nghiệm là công việc quan trọng để xem xét những việc đã làm được cũng như những việc chưa làm được và nguyên nhân của nó. Từ đó, cơ quan, người có thẩm quyền rút ra điều cần tiếp tục phát huy và đề ra biện pháp khắc phục những việc chưa làm được.

Khen thưởng và kỷ luật là hai biện pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động giám sát, kiểm tra.

1.2. Yêu cầu:

- Bảo đảm tính toàn diện;

- Bảo đảm tính chính xác;

- Bảo đảm tính khách quan;
- Bảo đảm tính công bằng;
- Bảo đảm tính công khai, dân chủ.

2. Tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra chính là căn cứ mà cơ quan, người có thẩm quyền dựa vào đó để đánh giá một hoạt động giám sát, kiểm tra cụ thể. Việc đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra thường dựa vào các căn cứ sau:

2.1. Mục đích của hoạt động kiểm tra, giám sát:

Mỗi hoạt động giám sát, kiểm tra cụ thể có những mục đích cụ thể phù hợp với đặc điểm, tính chất của cuộc giám sát, kiểm tra đó. Khi đánh giá kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra, cơ quan, người có thẩm quyền nhất thiết phải dựa vào căn cứ này và cần thực hiện các công việc như sau:

- Xem lại một cách kỹ lưỡng mục đích được đề ra ban đầu cho hoạt động giám sát, kiểm tra;
- Đối chiếu kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra với mục đích được đề ra đó và xác định:
 - + Mục đích đề ra có đạt được hay không;
 - + Mục đích đề ra đạt được như thế nào, có thể ước lượng được bao nhiêu phần trăm;
 - + Nguyên nhân của việc không đạt được mục đích đề ra là gì.

2.2. Yêu cầu của hoạt động kiểm tra, giám sát:

Mỗi hoạt động giám sát, kiểm tra cụ thể vừa phải bảo đảm những yêu cầu chung vừa phải bảo đảm những yêu cầu riêng. Khi dựa vào căn cứ này, cơ quan, người có thẩm quyền cần:

- Xem lại một cách đầy đủ những yêu cầu đặt ra cho hoạt động giám sát, kiểm tra;
- Kiểm tra, đối chiếu xem những yêu cầu nào được bảo đảm thực hiện, những yêu cầu nào không được thực hiện hoặc thực hiện không tốt;
- Xác định nguyên nhân chủ quan và khách quan của những yêu cầu không được thực hiện hoặc thực hiện không tốt.

2.3. Nội dung đã thực hiện của hoạt động kiểm tra, giám sát:

Cơ quan, người có thẩm quyền cần căn cứ vào nội dung đã thực hiện của hoạt động giám sát, kiểm tra để đánh giá. Cụ thể là:

- Xem lại những nội dung công việc mà chủ thể giám sát, kiểm tra phải giải quyết:
 - + Những công việc đó là gì?

+ Công việc nào là trọng tâm?

+ Mức độ và phạm vi xem xét, giải quyết mỗi công việc là gì?

- Xem lại những nội dung công việc mà chủ thể giám sát, kiểm tra đã thực hiện;

- Đối chiếu những nội dung công việc đã thực hiện với những nội dung công việc đặt ra phải thực hiện của chủ thể giám sát, kiểm tra.

2.4. Thời hạn của hoạt động kiểm tra, giám sát:

- Khi hoạt động giám sát, kiểm tra hoàn thành trong thời hạn hoặc trước thời hạn thì được đánh giá cao hơn hoạt động giám sát, kiểm tra mà không hoàn thành nhiệm vụ trong thời hạn quy định (xét ở tiêu chí thời hạn).

- Khi đánh giá kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra về mặt thời hạn cần lưu ý đến trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ giám sát, kiểm tra trong thời hạn quy định là do những trở lực khách quan như: Xuất hiện vấn đề mới, đối tượng giám sát, kiểm tra tiêu huỷ tài liệu, chứng cứ hoặc bỏ trốn,... Sự lưu ý trong trường hợp này để việc đánh giá kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra về mặt thời hạn bảo đảm tính toàn diện, khách quan và công bằng.

2.5. Hiệu quả, tác động của hoạt động giám sát, kiểm tra:

- Xem xét hoạt động giám sát, kiểm tra có đạt hiệu quả hay không, công việc cụ thể nào đạt hiệu quả, công việc cụ thể nào không đạt hiệu quả; hiệu quả đạt được là gì.

- Xem xét tác động của hoạt động giám sát, kiểm tra đối với các khía cạnh: Chính trị, kinh tế, xã hội, pháp luật và quản lý nhà nước. Những tác động cụ thể đối với từng khía cạnh là như thế nào.

2.6. Quy định của pháp luật, quy chế hoạt động giám sát, kiểm tra:

Bất cứ hoạt động nào của nhà nước đều phải được dựa trên cơ sở quy định của pháp luật. Đây là căn cứ để đánh giá hoạt động của cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền có hợp pháp hay không. Đồng thời, pháp luật cũng là căn cứ để đánh giá hay kết luận giám sát, kiểm tra có đầy đủ cơ sở pháp lý hay không.

Bên cạnh quy định của pháp luật, hoạt động giám sát, kiểm tra còn phải thực hiện theo quy chế hoạt động giám sát, kiểm tra. Quy chế này cũng là cơ sở để đánh giá hoạt động giám sát, kiểm tra đúng quy chế hay là vi phạm quy chế.

Vì thế, khi đánh giá kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra cần phải dựa vào cơ sở quy định của pháp luật và quy chế hoạt động giám sát, kiểm tra.

3. Đánh giá chất lượng, hiệu quả

Khi đánh giá kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra thì cuối cùng phải đưa ra được những kết quả đánh giá ở những khía cạnh sau:

3.1. Về ưu điểm, nhược điểm:

- Ưu điểm của từng khía cạnh, nội dung hoạt động;

- Ưu điểm của toàn bộ hoạt động giám sát, kiểm tra;
- Hạn chế của từng khía cạnh, nội dung hoạt động;
- Hạn chế của toàn bộ hoạt động giám sát, kiểm tra.

3.2. Về chất lượng:

Cơ quan, người có thẩm quyền đánh giá cần đưa ra kết luận:

- Công việc cụ thể nào đạt chất lượng;
- Công việc cụ thể nào không đạt được chất lượng. Đội ngũ công chức thực hiện giám sát, kiểm tra có đạt được chất lượng hay không;
- Toàn bộ hoạt động giám sát, kiểm tra đạt chất lượng hoặc không đạt chất lượng;
- Các công việc, hoạt động đạt chất lượng ở mức nào:
 - + Đạt chất lượng tốt;
 - + Đạt chất lượng khá;
 - + Đạt chất lượng trung bình.

3.3. Về hiệu quả:

Cơ quan, người có thẩm quyền đánh giá cần đưa ra kết luận:

- Công việc cụ thể nào có hiệu quả, hiệu quả đó là gì;
- Công việc cụ thể nào không có hiệu quả;
- Toàn bộ hoạt động giám sát, kiểm tra có đạt hiệu quả hay không? Hiệu quả đạt được là gì?

3.4. Về tác động:

Cơ quan, người có thẩm quyền đánh giá cần đưa ra kết luận về tác động của kết quả hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra ở các khía cạnh:

- Tác động về chính trị:
 - + Tác động đối với đường lối chính trị như thế nào:
 - * Bảo đảm thực hiện đường lối chính trị;
 - * Góp phần làm hoàn thiện đường lối chính trị.
 - + Tác động đối với việc thúc đẩy dân chủ trong hoạt động của các cơ quan nhà nước như thế nào?
 - + Tác động đối với việc thúc đẩy quyền dân chủ của công dân như thế nào?
- Tác động vào kinh tế:
 - + Nâng cao hiệu quả kinh tế của cơ quan, tổ chức, công dân;
 - + Hoặc cản trở hoạt động kinh tế của cơ quan, tổ chức, công dân;

- + Bảo vệ lợi ích kinh tế của cơ quan, tổ chức, công dân.
- Tác động về xã hội:
 - + Bảo vệ được các quyền, lợi ích hợp pháp nào của nhà nước, cơ quan, tổ chức, công dân;
 - + Chưa bảo vệ được các quyền, lợi ích hợp pháp nào của nhà nước, cơ quan, tổ chức, công dân;
 - + Góp phần duy trì trật tự và ổn định các quan hệ xã hội như thế nào.
- Tác động đối với pháp luật và quản lý nhà nước:
 - + Đối với pháp luật:
 - * Bảo vệ được pháp luật hay không;
 - * Kiến nghị để làm hoàn thiện những quy định nào, văn bản.
 - + Đối với quản lý nhà nước:
 - * Chấn chỉnh được hoạt động quản lý nhà nước hay không?
 - * Những hoạt động nào đã chấn chỉnh được, còn những hoạt động nào thì chưa?

Một điều cần lưu ý rằng, để việc đánh giá kết quả của hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra đạt chất lượng, hiệu quả và bảo đảm các yêu cầu đánh giá thì cơ quan, người có thẩm quyền đánh giá phải cụ thể hoá một cách chi tiết, thậm chí có thể phải lượng hoá các tiêu chí đánh giá bằng các thang điểm cụ thể (nếu có thể). Tuy nhiên, vấn đề này cần phải được thảo luận một cách công khai, dân chủ.

4. Một số giải pháp cơ bản nâng cao hiệu quả kiểm tra, giám sát

4.1. Hoàn thiện pháp luật và thường xuyên tuyên truyền, phổ biến pháp luật liên quan đến hoạt động này:

Hoàn thiện pháp luật là một giải pháp cơ bản để nâng cao hiệu quả đối với mọi hoạt động của nhà nước. Bởi vì thực tiễn cho thấy:

- Pháp luật không bao giờ đủ để điều chỉnh các quan hệ xã hội do các quan hệ xã hội rất nhiều, đa dạng và phong phú;
- Các quan hệ xã hội luôn luôn vận động, thay đổi và phát triển làm cho các quy định pháp luật có thể bị lạc hậu và không còn phù hợp, nên không đáp ứng được sự phát triển của xã hội.

Vì thế, hoàn thiện pháp luật cần luôn luôn được quan tâm và là nhu cầu tất yếu khách quan của xã hội. Liên quan đến hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra, nhà nước ta đã và đang thường xuyên quan tâm đến việc hoàn thiện các quy định pháp luật làm cơ sở pháp lý cho hoạt động giám sát, kiểm tra, thanh tra.

Những quy định cần hoàn thiện là:

- Những quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan, người có thẩm quyền giám sát, kiểm tra và những quy định khác có liên quan trực tiếp;

- Những quy định là cơ sở pháp lý để cơ quan, người có thẩm quyền giám sát, kiểm tra tiến hành đối chiếu vụ việc của đối tượng giám sát, kiểm tra để xem có sai phạm hay không, sai phạm đó là gì, tính chất và mức độ của sai phạm như thế nào.

Bên cạnh đó, công tác tuyên truyền, phổ biến pháp luật liên quan đến hoạt động giám sát, kiểm tra cần được thực hiện một cách thường xuyên đối với cả chủ thể giám sát, kiểm tra; đối tượng giám sát, kiểm tra và các cá nhân, cơ quan, tổ chức liên quan. Các chủ thể đó hiểu rõ các quy định pháp luật liên quan đến hoạt động giám sát, kiểm tra sẽ góp phần quan trọng làm cho hoạt động giám sát, kiểm tra đạt được mục đích đề ra.

4.2. Nâng cao trình độ, nghiệp vụ của công chức thực hiện kiểm tra, giám sát:

Nâng cao trình độ, nghiệp vụ của công chức thực hiện giám sát, kiểm tra cần được sự quan tâm của cả hai phía: Nhà nước và chính các công chức thực hiện giám sát, kiểm tra.

a) Về trình độ:

- Nhà nước cần quan tâm đào tạo, tuyển chọn những người có trình độ thực hiện hoạt động giám sát, kiểm tra.

- Tự mỗi công chức thực hiện giám sát, kiểm tra cần luôn luôn tự nâng cao trình độ của bản thân mình về chuyên môn đã được đào tạo và không ngừng học hỏi, lĩnh hội kiến thức chuyên môn ở nhiều lĩnh vực khác thì mới có thể thực hiện tốt nhiệm vụ giám sát, kiểm tra.

b) Về nghiệp vụ:

Nếu công chức thực hiện giám sát, kiểm tra, thanh tra chỉ có trình độ chuyên môn mà không có nghiệp vụ hoặc nghiệp vụ yếu thì khó có thể thực hiện tốt nhiệm vụ giám sát, kiểm tra. Trước đây, trong xu thế chung của xã hội, nghiệp vụ của các hoạt động nhà nước chưa được quan tâm nhiều. Nhưng hiện nay do sự phát triển và yêu cầu tất yếu của xã hội, nghiệp vụ giám sát, kiểm tra cũng như các loại nghiệp vụ khác phải được quan tâm rất nhiều.

- Nhà nước cần thường xuyên quan tâm bồi dưỡng nghiệp vụ cho công chức thực hiện giám sát, kiểm tra;

- Mỗi công chức thực hiện giám sát, kiểm tra cần luôn luôn tự tìm hiểu, học tập, nâng cao những nghiệp vụ mà bản thân còn yếu bằng cách:

+ Nghiên cứu tài liệu;

+ Trao đổi với đồng nghiệp;

+ Tổng kết, rút kinh nghiệm sau mỗi cuộc giám sát, kiểm tra.