

BỘ NỘI VỤ

**TÀI LIỆU**  
**BỒI DƯỠNG KIẾN THỨC, KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO,**  
**QUẢN LÝ ĐỐI VỚI CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH**  
**ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số /QĐ-BNV ngày tháng năm 2023  
của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

NĂM 2023

## MỤC LỤC

<b>CHUYÊN ĐỀ 1: CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN VÀ NHIỆM VỤ, QUYỀN HẠN CỦA CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN .....</b>	<b>4</b>
1. Một số vấn đề chung về chức năng và cơ cấu tổ chức của Ủy ban nhân dân phường, thị trấn .....	4
2. Nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn .....	9
3. Nhiệm vụ, quyền hạn của Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn.....	13
4. Phạm vi, trách nhiệm giải quyết công việc của Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn.....	15
5. Phương thức hoạt động và mối quan hệ công tác của Chủ tịch, Phó chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn .....	17
6. Những yêu cầu về phẩm chất, năng lực đối với Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn .....	20
7. Câu hỏi, bài tập thảo luận.....	22
<b>CHUYÊN ĐỀ 2: MỘT SỐ KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC DÀNH CHO CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN.....</b>	<b>23</b>
1. Những vấn đề chung về quản lý nhà nước.....	23
2. Quản lý nhà nước ở phường, thị trấn .....	27
3. Một số vấn đề quản lý hạ tầng kỹ thuật và môi trường đô thị ở phường, thị trấn .....	38
4. Cải cách hành chính nhà nước ở phường, thị trấn .....	40
5. Câu hỏi, bài tập thảo luận .....	42
<b>CHUYÊN ĐỀ 3: MỘT SỐ KỸ NĂNG, NGHIỆP VỤ CHUYÊN MÔN DÀNH CHO CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN .....</b>	<b>43</b>
1. Kỹ năng, nghiệp vụ tiếp công dân.....	43
2. Kỹ năng, nghiệp vụ giải quyết khiếu nại .....	48
3. Kỹ năng, nghiệp vụ giải quyết tố cáo.....	55
4. Kỹ năng, nghiệp vụ quản lý về đất đai.....	62
5. Kỹ năng, nghiệp vụ quản lý trật tự xây dựng đô thị .....	73
6. Kỹ năng quan hệ với truyền thông và làm việc với báo chí. ....	81
7. Câu hỏi, bài tập thảo luận.....	85
<b>CHUYÊN ĐỀ 4: MỘT SỐ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ, ĐIỀU HÀNH DÀNH CHO CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN.....</b>	<b>89</b>
1. Kỹ năng lập kế hoạch.....	89
2. Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch .....	98
3. Kỹ năng tổ chức điều hành cuộc họp.....	119
4. Kỹ năng xử lý xung đột nội bộ.....	127
5. Câu hỏi, bài tập thảo luận.....	133

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Nghĩa đầy đủ</b>
1	CCHC	Cải cách hành chính
2	CNTT	Công nghệ thông tin
3	CT&PCT	Chủ tịch và Phó Chủ tịch
4	HĐND	Hội đồng nhân dân
5	KH&CN	Khoa học và công nghệ
6	NSNN	Ngân sách nhà nước
7	QLNN	Quản lý nhà nước
8	TTHC	Thủ tục hành chính
9	UBMTTQ	Ủy ban mặt trận tổ quốc
10	UBND	Ủy ban nhân dân
11	VBQPPL	Văn bản quy phạm pháp luật

**CHUYÊN ĐỀ 1**  
**CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, CƠ CẤU TỔ CHỨC**  
**CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN VÀ**  
**NHIỆM VỤ, QUYỀN HẠN CỦA CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH**  
**ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN**

**1. Một số vấn đề chung về chức năng và cơ cấu tổ chức của Ủy ban nhân dân phường, thị trấn**

**1.1. Ủy ban nhân dân phường**

a) Nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân phường

Điều 63 Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019) quy định nhiệm vụ, quyền hạn của UBND phường:

- Xây dựng, trình HĐND phường quyết định các nội dung quy định tại khoản 1 và khoản 3 Điều 61 của Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019), cụ thể: xây dựng, trình HĐND quyết định những vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của HĐND phường. Thông qua kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm của phường trước khi trình UBND quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh, thành phố thuộc thành phố trực thuộc trung ương phê duyệt. Quyết định dự toán thu ngân sách nhà nước trên địa bàn; dự toán thu, chi ngân sách phường; điều chỉnh dự toán ngân sách phường trong trường hợp cần thiết; phê chuẩn quyết toán ngân sách phường. Quyết định chủ trương đầu tư chương trình, dự án trên địa bàn phường theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức thực hiện nghị quyết của HĐND phường.

- Tổ chức thực hiện ngân sách phường.

- Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan nhà nước cấp trên phân cấp, ủy quyền.

Điều 125 Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019) quy định: hàng năm, UBND phường có trách nhiệm tổ chức ít nhất một lần hội nghị trao đổi, đối thoại với Nhân dân ở địa phương về tình hình hoạt động của UBND và những vấn đề liên quan đến quyền và nghĩa vụ của công dân ở phường; trường hợp quy mô đơn vị hành chính phường quá lớn, có thể tổ chức trao đổi, đối thoại với Nhân dân theo từng tổ dân phố. UBND phường phải thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng và thông báo đến Tổ trưởng

tổ dân phố về thời gian, địa điểm, nội dung của hội nghị trao đổi, đối thoại với Nhân dân chậm nhất là 07 ngày trước ngày tổ chức hội nghị.

Tại nơi không tổ chức HĐND phường, UBND phường có nhiệm vụ, quyền hạn:

1. Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị dự toán ngân sách trực thuộc UBND quận hoặc UBND thành phố thuộc Thành phố theo quy định của Luật Ngân sách nhà nước.

2. Đề xuất chủ trương đầu tư chương trình, dự án đầu tư công sử dụng vốn ngân sách nhà nước với UBND quận hoặc UBND thành phố thuộc Thành phố đề trình cấp có thẩm quyền quyết định chủ trương đầu tư theo quy định của Luật Đầu tư công năm 2014 (sửa đổi, bổ sung năm 2022); tham gia ý kiến về chủ trương đầu tư dự án thuộc thẩm quyền quyết định của cơ quan, cá nhân có thẩm quyền mà Luật Đầu tư công năm 2014 (sửa đổi, bổ sung năm 2022) quy định phải có sự tham gia ý kiến của HĐND phường, thị trấn; tổ chức thực hiện chương trình, dự án đầu tư công theo phân cấp quản lý.

3. Đề xuất, phối hợp với cơ quan có thẩm quyền thực hiện nhiệm vụ về quốc phòng, an ninh, biện pháp bảo đảm trật tự, an toàn xã hội, đấu tranh, phòng, chống tội phạm và các hành vi vi phạm pháp luật khác trên địa bàn theo phân cấp quản lý.

4. Phối hợp với Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam cùng cấp thành lập Tổ bầu cử đại biểu Quốc hội, Tổ bầu cử đại biểu HĐND.

5. Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan nhà nước cấp trên phân cấp, ủy quyền.

6. Thực hiện nhiệm vụ về tổ chức và bảo đảm việc thi hành Hiến pháp, pháp luật, các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên tại địa bàn phường.

7. Ủy ban nhân dân phường không có thẩm quyền ban hành văn bản quy phạm pháp luật.

8. Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn khác theo quy định của pháp luật mà không trái với quy định tại các Nghị quyết của Quốc hội.

Theo quy định tại khoản 2 Điều 86 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, UBND phường có trách nhiệm: a) Tổ chức thực hiện dân chủ ở cơ sở trên địa bàn phường; b) Giữ mối liên hệ chặt chẽ với Nhân dân và cộng đồng dân cư trên địa bàn phường; c) Xem xét, giải quyết và trả lời kịp thời các khiếu nại, tố cáo, kiến nghị của công dân, kiến nghị của Ban Thanh tra nhân dân ở phường,

Ban Giám sát đầu tư của cộng đồng, Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội ở phường; d) Kịp thời báo cáo cơ quan nhà nước cấp trên về những vấn đề không thuộc thẩm quyền giải quyết của mình.

Theo Điều 14 Luật thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, UBND phường có kế hoạch thực hiện việc công khai thông tin, trong đó nêu rõ nội dung thông tin cần công khai, hình thức công khai, thời điểm, thời hạn công khai và trách nhiệm tổ chức thực hiện.

Ủy ban nhân dân phường có trách nhiệm cung cấp thông tin theo yêu cầu của công dân theo quy định của Luật Tiếp cận thông tin năm 2016, đối với những thông tin trong thời hạn công khai nhưng chưa được công khai, thông tin hết thời hạn công khai theo quy định của pháp luật hoặc thông tin đang được công khai nhưng vì lý do bất khả kháng người yêu cầu không thể tiếp cận được; tổng hợp, báo cáo HĐND cùng cấp về quá trình và kết quả thực hiện các nội dung công khai thông tin tại kỳ họp thường lệ gần nhất, đồng thời gửi Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam cùng cấp để giám sát.

Theo Điều 23 Luật thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, UBND phường có kế hoạch tổ chức để Nhân dân bàn, quyết định các nội dung có phạm vi thực hiện trong địa bàn phường; Ủy ban nhân dân, Chủ tịch UBND phường có trách nhiệm tổ chức thực hiện quyết định của cộng đồng dân cư thuộc phạm vi phường; kiểm tra, theo dõi việc tổ chức thực hiện quyết định của cộng đồng dân cư có phạm vi thực hiện trong tổ dân phố.

Ủy ban nhân dân phường tổng hợp, báo cáo HĐND cùng cấp về việc tổ chức để Nhân dân bàn, quyết định các nội dung có phạm vi thực hiện trong địa bàn phường tại kỳ họp thường lệ gần nhất, đồng thời gửi đến Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam cùng cấp để giám sát.

Ủy ban nhân dân phường có trách nhiệm trong việc tổ chức để nhân dân tham gia ý kiến theo quy định tại Điều 28 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022.

Ủy ban nhân dân phường có trách nhiệm trong việc bảo đảm để Nhân dân thực hiện kiểm tra, giám sát theo quy định tại khoản 2 Điều 35 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022; bảo đảm hoạt động của Ban Thanh tra nhân dân ở phường theo quy định tại khoản 1 Điều 40 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022; bảo đảm hoạt động của Ban Giám sát đầu tư của cộng đồng theo quy định tại khoản 2 Điều 45 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022.

Tại nơi không tổ chức HĐND phường thì UBND phường báo cáo UBND quận, thị xã, thành phố thuộc thành phố trực thuộc trung ương về quá trình và kết quả các quy định về thực hiện dân chủ ở cơ sở trên địa bàn.

b) Cơ cấu tổ chức của Ủy ban nhân dân phường

Điều 62 Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019) quy định:

Ủy ban nhân dân phường gồm Chủ tịch, Phó Chủ tịch, Ủy viên phụ trách quân sự, Ủy viên phụ trách công an.

Ủy ban nhân dân phường loại I và phường loại II có không quá hai Phó Chủ tịch; loại III có một Phó Chủ tịch.

Tại thành phố Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh, không tổ chức HĐND phường, UBND phường thuộc quận được tổ chức như một cơ quan hành chính ở phường gồm Chủ tịch, Phó Chủ tịch phường; Trưởng Công an phường, Chỉ huy trưởng Ban Chỉ huy quân sự phường và các công chức của UBND phường. Trong đó, Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường là công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý. Biên chế công chức UBND phường thuộc biên chế công chức UBND quận và do UBND quận quản lý và sử dụng, không có sự phân biệt giữa công chức phường và công chức quận.

## **1.2. Ủy ban nhân dân thị trấn**

a) Nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân thị trấn

- Xây dựng, trình HĐND thị trấn quyết định các nội dung quy định tại khoản 1 và khoản 3 Điều 68 của Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019), cụ thể: xây dựng, trình HĐND dân quyết định những vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của HĐND thị trấn; thông qua kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm của thị trấn trước khi trình UBND huyện phê duyệt. Quyết định dự toán thu ngân sách nhà nước trên địa bàn; dự toán thu, chi ngân sách thị trấn; điều chỉnh dự toán ngân sách thị trấn trong trường hợp cần thiết; phê chuẩn quyết toán ngân sách thị trấn. Quyết định chủ trương đầu tư chương trình, dự án trên địa bàn theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức thực hiện nghị quyết của Hội đồng nhân dân thị trấn.
- Tổ chức thực hiện ngân sách địa phương.
- Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan nhà nước cấp trên phân cấp, ủy quyền.

- Điều 125, Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019) quy định: hàng năm, UBND thị trấn có trách nhiệm tổ chức ít nhất một lần hội nghị trao đổi, đối thoại với Nhân dân ở địa phương về tình hình hoạt động của UBND và những vấn đề liên quan đến quyền và nghĩa vụ của công dân ở địa phương; trường hợp quy mô đơn vị hành chính thị trấn quá lớn, có thể tổ chức trao đổi, đối thoại với Nhân dân theo từng tổ dân phố. UBND thị trấn phải thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng và thông báo đến Tổ trưởng tổ dân phố về thời gian, địa điểm, nội dung của hội nghị trao đổi, đối thoại với Nhân dân chậm nhất là 07 ngày trước ngày tổ chức hội nghị.

Theo quy định tại khoản 2 Điều 86 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, UBND thị trấn có trách nhiệm: a) Tổ chức thực hiện dân chủ ở cơ sở trên địa bàn thị trấn; b) Giữ mối liên hệ chặt chẽ với Nhân dân và cộng đồng dân cư trên địa bàn thị trấn; c) Xem xét, giải quyết và trả lời kịp thời các khiếu nại, tố cáo, kiến nghị của công dân, kiến nghị của Ban Thanh tra nhân dân ở thị trấn, Ban Giám sát đầu tư của cộng đồng, Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội ở thị trấn; d) Kịp thời báo cáo cơ quan nhà nước cấp trên về những vấn đề không thuộc thẩm quyền giải quyết của mình.

Theo Điều 14 Luật thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, UBND thị trấn có kế hoạch thực hiện việc công khai thông tin, trong đó nêu rõ nội dung thông tin cần công khai, hình thức công khai, thời điểm, thời hạn công khai và trách nhiệm tổ chức thực hiện.

Ủy ban nhân dân thị trấn có trách nhiệm cung cấp thông tin theo yêu cầu của công dân theo quy định của Luật Tiếp cận thông tin năm 2016 đối với những thông tin trong thời hạn công khai nhưng chưa được công khai, thông tin hết thời hạn công khai theo quy định của pháp luật hoặc thông tin đang được công khai nhưng vì lý do bất khả kháng người yêu cầu không thể tiếp cận được; tổng hợp, báo cáo HĐND cùng cấp về quá trình và kết quả thực hiện các nội dung công khai thông tin tại kỳ họp thường lệ gần nhất, đồng thời gửi Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam cùng cấp để giám sát.

Theo Điều 23 Luật thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, UBND thị trấn có kế hoạch tổ chức để Nhân dân bàn, quyết định các nội dung có phạm vi thực hiện trong địa bàn thị trấn; UBND, Chủ tịch UBND thị trấn có trách nhiệm tổ chức thực hiện quyết định của cộng đồng dân cư thuộc phạm vi phường; kiểm tra, theo

đổi việc tổ chức thực hiện quyết định của cộng đồng dân cư có phạm vi thực hiện trong tổ dân phố.

Ủy ban nhân dân thị trấn tổng hợp, báo cáo HĐND cùng cấp về việc tổ chức để Nhân dân bàn, quyết định các nội dung có phạm vi thực hiện trong địa bàn thị trấn tại kỳ họp thường lệ gần nhất, đồng thời gửi đến Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam cùng cấp để giám sát.

Ủy ban nhân dân thị trấn có trách nhiệm trong việc tổ chức để Nhân dân tham gia ý kiến theo quy định tại Điều 28 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022.

Ủy ban nhân dân thị trấn có trách nhiệm trong việc bảo đảm để Nhân dân thực hiện kiểm tra, giám sát theo quy định tại khoản 2 Điều 35 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022; bảo đảm hoạt động của Ban Thanh tra nhân dân ở thị trấn theo quy định tại khoản 1 Điều 40 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022; bảo đảm hoạt động của Ban Giám sát đầu tư của cộng đồng theo quy định tại khoản 2 Điều 45 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022.

#### b) Cơ cấu tổ chức của Ủy ban nhân dân thị trấn

Điều 69 Luật tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019) quy định:

Ủy ban nhân dân thị trấn gồm Chủ tịch, Phó Chủ tịch, Ủy viên phụ trách quân sự, Ủy viên phụ trách công an.

Ủy ban nhân dân thị trấn loại I và thị trấn loại II có không quá hai Phó Chủ tịch; loại III có một Phó Chủ tịch.

## **2. Nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn**

### **2.1. Nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường**

Theo quy định của Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019), Chủ tịch UBND phường là người đứng đầu UBND phường và có các nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1) Lãnh đạo và điều hành công việc của UBND phường, các thành viên UBND phường;

2) Lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện các nhiệm vụ về tổ chức và bảo đảm việc thi hành Hiến pháp, pháp luật, các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên, của

HĐND và UBND phường; thực hiện các nhiệm vụ về quốc phòng, an ninh, bảo đảm trật tự, an toàn xã hội, đấu tranh, phòng, chống tội phạm và các hành vi vi phạm pháp luật khác, phòng, chống quan liêu, tham nhũng; tổ chức thực hiện các biện pháp bảo vệ tài sản của cơ quan, tổ chức, bảo hộ tính mạng, tự do, danh dự, nhân phẩm, tài sản, các quyền và lợi ích hợp pháp khác của công dân; thực hiện các biện pháp quản lý dân cư trên địa bàn phường theo quy định của pháp luật;

3) Quản lý và tổ chức sử dụng có hiệu quả công sở, tài sản, phương tiện làm việc và ngân sách nhà nước được giao theo quy định của pháp luật;

4) Giải quyết khiếu nại, tố cáo, xử lý vi phạm pháp luật, tiếp công dân theo quy định của pháp luật;

5) Ủy quyền cho Phó Chủ tịch UBND phường thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn trong phạm vi thẩm quyền của Chủ tịch UBND phường;

6) Chỉ đạo thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường, phòng, chống cháy, nổ; áp dụng các biện pháp để giải quyết các công việc đột xuất, khẩn cấp trong phòng, chống thiên tai, dịch bệnh, an ninh, trật tự, an toàn xã hội trên địa bàn phường theo quy định của pháp luật;

7) Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan nhà nước cấp trên phân cấp, ủy quyền;

8) Phối hợp với các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền thực hiện quy hoạch phát triển hạ tầng đô thị, xây dựng, giao thông, phòng, chống cháy, nổ, bảo vệ môi trường, không gian, kiến trúc, cảnh quan đô thị trên địa bàn phường;

9) Quản lý dân cư trên địa bàn phường theo quy định của pháp luật.

- Tại thành phố Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh, không tổ chức HĐND phường, Chủ tịch phường là người đứng đầu, có trách nhiệm lãnh đạo, quản lý, điều hành công việc của UBND phường theo quy chế làm việc của UBND phường, bảo đảm nguyên tắc tập trung dân chủ và tuân thủ các quy định của pháp luật.

Chủ tịch UBND phường tổ chức cuộc họp để thảo luận tập thể về các vấn đề thuộc chức năng, nhiệm vụ của UBND phường theo quy định tại các Nghị quyết có liên quan của Quốc hội trước khi quyết định những vấn đề thuộc chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của UBND phường và chịu trách nhiệm về quyết định của mình.

- Theo quy định của Luật Đất đai năm 2013, Chủ tịch UBND phường có trách nhiệm phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời việc chuyển quyền sử dụng đất trái phép, chuyển mục đích sử dụng đất trái phép; phát hiện, áp dụng biện pháp ngăn chặn và xử lý kịp thời việc xây dựng các công trình trên đất lấn, chiếm, đất sử dụng không đúng mục đích ở địa phương và buộc người có hành vi vi phạm khôi phục lại tình trạng của đất trước khi vi phạm.

- Theo quy định của Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, Chủ tịch UBND phường chịu trách nhiệm lập biên bản tổng hợp kết quả về những nội dung đã đưa ra nhân dân toàn phường bàn và quyết định; tổ chức triển khai thực hiện những nội dung đã được nhân dân quyết định; phối hợp với Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam phường tổ chức việc bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm Tổ trưởng tổ dân phố.

- Theo quy định của Luật Tiếp công dân năm 2013, Chủ tịch UBND phường trực tiếp phụ trách công tác tiếp công dân ở phường và thực hiện các nhiệm vụ sau đây:

- a) Ban hành nội quy tiếp công dân;
- b) Bố trí địa điểm thuận lợi và các điều kiện cần thiết khác cho việc tiếp công dân tại Trụ sở UBND phường;
- c) Phân công người tiếp công dân;
- d) Trực tiếp tiếp công dân tại trụ sở UBND phường ít nhất 01 ngày trong 01 tuần và thực hiện việc tiếp công dân đột xuất trong các trường hợp quy định tại khoản 3 Điều 18 của Luật này;
- đ) Phối hợp chặt chẽ với cơ quan, tổ chức, đơn vị có liên quan tiếp công dân và xử lý vụ việc nhiều người cùng khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh về một nội dung; bảo đảm an toàn, trật tự cho hoạt động tiếp công dân;
- e) Tổng hợp tình hình, kết quả công tác tiếp công dân, báo cáo định kỳ và đột xuất với cơ quan, tổ chức có thẩm quyền.

## **2.2. Nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch Ủy ban nhân dân thị trấn**

Theo quy định của Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019), Chủ tịch UBND thị trấn là người đứng đầu UBND thị trấn và có các nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

- 1) Lãnh đạo và điều hành công việc của UBND thị trấn, các thành viên UBND thị trấn;

2) Lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện các nhiệm vụ về tổ chức và bảo đảm việc thi hành Hiến pháp, pháp luật, các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên, của HĐND và UBND thị trấn; thực hiện các nhiệm vụ về quốc phòng, an ninh, bảo đảm trật tự, an toàn xã hội, đấu tranh, phòng, chống tội phạm và các hành vi vi phạm pháp luật khác, phòng, chống quan liêu, tham nhũng; tổ chức thực hiện các biện pháp bảo vệ tài sản của cơ quan, tổ chức, bảo hộ tính mạng, tự do, danh dự, nhân phẩm, tài sản, các quyền và lợi ích hợp pháp khác của công dân; thực hiện các biện pháp quản lý dân cư trên địa bàn thị trấn theo quy định của pháp luật;

3) Quản lý và tổ chức sử dụng có hiệu quả công sở, tài sản, phương tiện làm việc và ngân sách nhà nước được giao theo quy định của pháp luật;

4) Giải quyết khiếu nại, tố cáo, xử lý vi phạm pháp luật, tiếp công dân theo quy định của pháp luật;

5) Ủy quyền cho Phó Chủ tịch UBND thị trấn thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn trong phạm vi thẩm quyền của Chủ tịch UBND;

6) Chỉ đạo thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường, phòng, chống cháy, nổ; áp dụng các biện pháp để giải quyết các công việc đột xuất, khẩn cấp trong phòng, chống thiên tai, dịch bệnh, an ninh, trật tự, an toàn xã hội trên địa bàn thị trấn theo quy định của pháp luật;

7) Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan nhà nước cấp trên phân cấp, ủy quyền.

8) Phối hợp với các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền thực hiện quy hoạch phát triển hạ tầng đô thị, xây dựng, giao thông, phòng, chống cháy, nổ, bảo vệ môi trường, không gian, kiến trúc, cảnh quan đô thị trên địa bàn thị trấn.

- Theo quy định của Luật Đất đai năm 2013, Chủ tịch UBND thị trấn có trách nhiệm phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời việc chuyển quyền sử dụng đất trái phép, chuyển mục đích sử dụng đất trái phép; phát hiện, áp dụng biện pháp ngăn chặn và xử lý kịp thời việc xây dựng các công trình trên đất lấn, chiếm, đất sử dụng không đúng mục đích ở địa phương và buộc người có hành vi vi phạm khôi phục lại tình trạng của đất trước khi vi phạm.

- Theo quy định của Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, Chủ tịch UBND thị trấn chịu trách nhiệm lập biên bản tổng hợp kết quả về những nội dung đã đưa ra nhân dân toàn thị trấn bàn và quyết định; tổ chức triển khai thực hiện những

nội dung đã được nhân dân quyết định; phối hợp với Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam thị trấn tổ chức việc bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm Tổ trưởng tổ dân phố.

- Theo quy định của Luật Tiếp công dân năm 2013, Chủ tịch UBND thị trấn trực tiếp phụ trách công tác tiếp công dân ở thị trấn và thực hiện các nhiệm vụ sau đây:

- a) Ban hành nội quy tiếp công dân;
- b) Bố trí địa điểm thuận lợi và các điều kiện cần thiết khác cho việc tiếp công dân tại Trụ sở UBND thị trấn;
- c) Phân công người tiếp công dân;
- d) Trực tiếp tiếp công dân tại trụ sở UBND thị trấn ít nhất 01 ngày trong 01 tuần và thực hiện việc tiếp công dân đột xuất trong các trường hợp quy định tại khoản 3 Điều 18 của Luật này;
- đ) Phối hợp chặt chẽ với cơ quan, tổ chức, đơn vị có liên quan tiếp công dân và xử lý vụ việc nhiều người cùng khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh về một nội dung; bảo đảm an toàn, trật tự cho hoạt động tiếp công dân;
- e) Tổng hợp tình hình, kết quả công tác tiếp công dân, báo cáo định kỳ và đột xuất với cơ quan, tổ chức có thẩm quyền.

### **3. Nhiệm vụ, quyền hạn của Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn**

#### **3.1. Nhiệm vụ, quyền hạn của Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường**

Căn cứ vào quy định của pháp luật như: Luật Tổ chức Chính quyền địa phương năm 2015; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Tổ chức Chính phủ và Luật Tổ chức chính quyền địa phương ngày 22/11/2019; Nghị định số 92/2009/NĐ-CP ngày 22/10/2009 của Chính phủ về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở phường, thị trấn; Nghị định số 112/2011/NĐ-CP ngày 05/12/2011 của Chính phủ về công chức xã, phường, thị trấn; Nghị định số 34/2019/NĐ-CP ngày 24/4/2019 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số quy định về cán bộ, công chức phường, thị trấn và người hoạt động không chuyên trách ở phường, thị trấn, ở thôn, tổ dân phố; Thông tư số 13/2019/TT-BNV ngày 06/11/2019 của Bộ Nội vụ hướng dẫn một số quy định về cán bộ, công chức phường, thị trấn và người hoạt động không chuyên trách ở phường, thị trấn, ở thôn, tổ dân phố; đồng thời căn cứ vào cơ cấu tổ chức UBND phường (có 1 hay 2 Phó Chủ tịch UBND phường) và Quy chế hoạt động của

UBND phường trong từng nhiệm kỳ, Chủ tịch UBND phường ban hành Quyết định Phân công nhiệm vụ, trách nhiệm công tác của Chủ tịch, phó chủ tịch, Ủy viên UBND, công chức chuyên môn. Trong đó, theo thông lệ, trong phạm vi các lĩnh vực được phân công, Phó Chủ tịch UBND phường có trách nhiệm và quyền hạn thay mặt Chủ tịch UBND phường thực hiện các nhiệm vụ:

- Chủ động phối hợp với các bộ phận liên quan; chỉ đạo các bộ phận chuyên môn, các tổ dân phố xây dựng kế hoạch, triển khai thực hiện các cơ chế, chính sách của nhà nước.

- Theo dõi, kiểm tra, đôn đốc việc tổ chức thực hiện các chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước và nhiệm vụ của các bộ phận chuyên môn, các tổ dân phố đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng. Chủ trì xử lý những vấn đề cần phối hợp giữa nhiều bộ phận và xem xét, xử lý, đề xuất Chủ tịch xử lý những kiến nghị, đề xuất của các bộ phận chuyên môn, các tổ dân phố thuộc thẩm quyền của Chủ tịch UBND phường trong lĩnh vực được phân công.

- Chuẩn bị các nội dung cấp bách, đột xuất, cần thiết báo cáo Chủ tịch UBND phường, tập thể lãnh đạo UBND phường xem xét quyết định.

Khi Chủ tịch UBND phường vắng mặt, Chủ tịch UBND phường ủy quyền một Phó Chủ tịch thay mặt Chủ tịch UBND phường điều hành công tác của UBND phường.

Căn cứ tình hình thực tế, Chủ tịch UBND phường xem xét, điều chỉnh việc phân công công việc của Chủ tịch và Phó Chủ tịch để đảm bảo thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn chung của UBND phường.

Ngoài ra, Chủ tịch và Phó Chủ tịch UBND phường thực hiện các nhiệm vụ và tham gia chỉ đạo các Tổ dân phố theo phân công của Ban Thường vụ Đảng ủy.

### **3.2. Nhiệm vụ, quyền hạn của Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân thị trấn**

Căn cứ quy định của pháp luật và thực tế cơ cấu tổ chức của UBND thị trấn (1 hay 2 Phó Chủ tịch UBND thị trấn ) cũng như Quy chế hoạt động của UBND thị trấn trong từng nhiệm kỳ, Chủ tịch UBND thị trấn ban hành Quyết định phân công nhiệm vụ, trách nhiệm công tác của Chủ tịch, phó Chủ tịch, Ủy viên UBND, công chức chuyên môn. Trong đó, phạm vi các lĩnh vực được phân công, Phó Chủ tịch UBND thị trấn có trách nhiệm và quyền hạn thay mặt Chủ tịch UBND thị trấn thực hiện các nhiệm vụ:

- Chủ động phối hợp với các bộ phận liên quan; chỉ đạo các bộ phận chuyên môn, các tổ dân phố xây dựng kế hoạch, triển khai thực hiện các cơ chế, chính sách của nhà nước.

- Theo dõi, kiểm tra, đôn đốc việc tổ chức thực hiện các chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước và nhiệm vụ của các bộ phận chuyên môn, các tổ dân phố đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng. Chủ trì xử lý những vấn đề cần phối hợp giữa nhiều bộ phận và xem xét, xử lý, đề xuất chủ tịch xử lý những kiến nghị, đề xuất của các bộ phận chuyên môn, các tổ dân phố thuộc thẩm quyền của Chủ tịch UBND thị trấn trong lĩnh vực được phân công.

- Chuẩn bị các nội dung cấp bách, đột xuất, cần thiết báo cáo Chủ tịch UBND thị trấn, tập thể lãnh đạo UBND thị trấn xem xét quyết định.

Khi Chủ tịch UBND thị trấn vắng mặt, Chủ tịch UBND thị trấn ủy quyền một Phó Chủ tịch thay mặt Chủ tịch UBND thị trấn điều hành công tác của UBND thị trấn.

Căn cứ tình hình thực tế, Chủ tịch UBND thị trấn xem xét, điều chỉnh việc phân công công việc của Chủ tịch và phó Chủ tịch để đảm bảo thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn chung của UBND thị trấn.

Ngoài ra, Chủ tịch và phó Chủ tịch UBND thị trấn thực hiện các nhiệm vụ và tham gia chỉ đạo các Tổ dân phố theo phân công của Ban Thường vụ Đảng ủy.

#### **4. Phạm vi, trách nhiệm giải quyết công việc của Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn**

##### **4.1. Phạm vi, trách nhiệm giải quyết công việc của Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường**

a) Chủ tịch UBND phường thực hiện đầy đủ nhiệm vụ và quyền hạn theo đúng quy định của Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019); chỉ đạo, điều hành toàn diện công tác của UBND phường; trực tiếp chỉ đạo, điều hành các công việc trọng tâm, quan trọng, những vấn đề có tính chiến lược, dài hạn trên các lĩnh vực công tác thuộc chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của UBND phường.

Thay mặt UBND phường ký quyết định của UBND phường; ban hành quyết định, chỉ thị và hướng dẫn, kiểm tra việc thi hành các văn bản đó ở địa phương.

Chủ tịch UBND phường phân công Phó Chủ tịch UBND phường giúp Chủ tịch theo dõi, chỉ đạo, xử lý các công việc thường xuyên thuộc thẩm quyền của Chủ tịch UBND phường trong từng lĩnh vực công tác của UBND phường.

b) Phó Chủ tịch UBND phường thực hiện nhiệm vụ theo sự phân công của Chủ tịch UBND phường; kịp thời báo cáo, xin ý kiến Chủ tịch UBND phường những công việc quan trọng, cần thiết, vượt thẩm quyền. Những công việc liên quan đến Phó Chủ tịch phường khác thì chủ động cùng phối hợp giải quyết; trường hợp có ý kiến khác nhau thì Phó Chủ tịch phường đang phụ trách giải quyết công việc đó báo cáo Chủ tịch UBND phường. Trong trường hợp cần thiết, hoặc khi Phó Chủ tịch vắng mặt, Chủ tịch UBND phường trực tiếp xử lý hoặc phân công Phó Chủ tịch phường khác xử lý các công việc đã phân công.

Tham dự đầy đủ các phiên họp UBND phường; thảo luận và biểu quyết những vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của UBND phường.

Ký quyết định, chỉ thị của Chủ tịch UBND phường khi được Chủ tịch UBND phường ủy nhiệm.

#### **4.2. Phạm vi, trách nhiệm giải quyết công việc của Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân thị trấn**

a) Chủ tịch Ủy ban nhân dân thị trấn thực hiện đầy đủ nhiệm vụ và quyền hạn theo đúng quy định của Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019); chỉ đạo, điều hành toàn diện công tác của UBND thị trấn; trực tiếp chỉ đạo, điều hành các công việc trọng tâm, quan trọng, những vấn đề có tính chiến lược, dài hạn trên các lĩnh vực công tác thuộc chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của UBND thị trấn.

Thay mặt UBND thị trấn ký quyết định của UBND thị trấn; ban hành quyết định, chỉ thị và hướng dẫn, kiểm tra việc thi hành các văn bản đó ở địa phương.

Chủ tịch UBND thị trấn phân công Phó Chủ tịch UBND thị trấn giúp Chủ tịch theo dõi, chỉ đạo, xử lý các công việc thường xuyên thuộc thẩm quyền của Chủ tịch UBND thị trấn trong từng lĩnh vực công tác của UBND thị trấn.

b) Phó Chủ tịch UBND thị trấn thực hiện nhiệm vụ theo sự phân công của Chủ tịch UBND thị trấn; kịp thời báo cáo, xin ý kiến Chủ tịch UBND thị trấn những công việc quan trọng, cần thiết, vượt thẩm quyền. Những công việc liên quan đến Phó Chủ tịch thị trấn khác thì chủ động cùng phối hợp giải quyết; trường

hợp có ý kiến khác nhau thì Phó Chủ tịch thị trấn đang phụ trách giải quyết công việc đó báo cáo Chủ tịch UBND thị trấn. Trong trường hợp cần thiết, hoặc khi Phó Chủ tịch UBND thị trấn vắng mặt, Chủ tịch UBND thị trấn trực tiếp xử lý hoặc phân công Phó Chủ tịch thị trấn khác xử lý các công việc đã phân công.

Tham dự đầy đủ các phiên họp UBND thị trấn; thảo luận và biểu quyết những vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của UBND thị trấn.

Ký quyết định, chỉ thị của Chủ tịch UBND thị trấn khi được Chủ tịch UBND thị trấn ủy nhiệm.

## **5. Phương thức hoạt động và mối quan hệ công tác của Chủ tịch, Phó chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn**

### **5.1. Phương thức hoạt động và mối quan hệ công tác của Chủ tịch, Phó chủ tịch Ủy ban nhân dân phường**

- Chủ tịch UBND phường là người lãnh đạo và điều hành công việc của UBND phường, có trách nhiệm giải quyết công việc theo quy định của pháp luật quy định thuộc thẩm quyền của Chủ tịch UBND phường quyết định.

- Trực tiếp chỉ đạo giải quyết những vấn đề quan trọng, cấp bách, những vấn đề có tính chất liên ngành liên quan đến nhiều lĩnh vực, đơn vị và địa phương.

- Đối với một số vấn đề phức tạp, quan trọng liên quan đến nhiều ngành, nhiều địa phương và phải xử lý trong thời gian dài thì Chủ tịch UBND phường thành lập các tổ công tác liên ngành để chỉ đạo.

- Trong quan hệ với cấp Ủy Đảng cùng cấp, Chủ tịch UBND phường là Phó Bí thư Đảng Ủy phường phải cùng với Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy phường, chịu trách nhiệm về toàn bộ nhiệm vụ và hoạt động của Ban Thường vụ Đảng ủy phường, đồng thời chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Ban Thường vụ Đảng ủy phường về nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch UBND phường theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019) và nhiệm vụ được phân công. Thường xuyên báo cáo và theo yêu cầu của Ban Thường vụ Đảng ủy, Thường trực Đảng ủy về hoạt động của UBND phường; chủ động đề xuất, kiến nghị những vấn đề thuộc trách nhiệm, quyền hạn và phạm vi công tác của UBND cần báo cáo xin ý kiến tập thể Đảng ủy, Ban Thường vụ, Thường trực Đảng ủy phường; phối hợp chặt chẽ với Phó Bí thư trong xử lý công việc để bảo đảm sự thống nhất trong lãnh đạo, điều hành giữa Đảng ủy và chính quyền. Phối hợp với Thường trực HĐND phường, Khối Dân vận, MTTQ và các tổ chức chính trị - xã hội phường trong công tác xây dựng chính quyền, thực hiện hiệu quả quy chế dân chủ ở cơ sở.

- Chủ tịch UBND phường ủy quyền cho Phó Chủ tịch làm nhiệm vụ Thường trực chỉ đạo và giải quyết công việc của Chủ tịch UBND phường khi Chủ tịch đi vắng.

- Trong phạm vi lĩnh vực công việc được giao, Phó Chủ tịch UBND phường được sử dụng quyền hạn của Chủ tịch UBND phường quyết định giải quyết các công việc thuộc lĩnh vực được phân công và chịu trách nhiệm cá nhân trước Chủ tịch UBND phường về các quyết định của mình. Báo cáo và đề xuất với Chủ tịch UBND phường xem xét, quyết định xử lý kịp thời công việc liên quan đến lĩnh vực được phân công phụ trách đã phối hợp xử lý nhưng ý kiến chưa thống nhất. Nếu có vấn đề liên quan hoặc thuộc lĩnh vực Chủ tịch UBND phường phụ trách, những vấn đề phát sinh ngoài kế hoạch, những vấn đề chưa đưa vào quy định, những vướng mắc vượt quá thẩm quyền giải quyết thì Phó Chủ tịch UBND phường chủ động đề xuất, báo cáo Chủ tịch UBND phường quyết định.

- Phó Chủ tịch UBND phường chịu trách nhiệm cá nhân về công tác của mình trước UBND, Chủ tịch UBND phường; đồng thời cùng các thành viên khác của UBND phường chịu trách nhiệm tập thể về hoạt động của UBND phường trước Đảng ủy và UBND cấp trên trực tiếp.

Tại các thành phố Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh, nơi không tổ chức Hội đồng nhân dân phường, UBND phường hoạt động theo cơ chế thủ trưởng và theo quy chế hoạt động của UBND phường, trong đó Chủ tịch UBND phường là người đứng đầu, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của UBND quận, thị xã, thành phố thuộc thành phố trực thuộc trung ương do Chủ tịch UBND quận, thị xã, thành phố thuộc thành phố trực thuộc trung ương trực tiếp bổ nhiệm và quản lý.

Để giảm khối lượng công việc, nâng cao trách nhiệm của công chức và phục vụ người dân được nhanh chóng, Chủ tịch UBND phường được ủy quyền cho công chức giữ chức danh Tư pháp - Hộ tịch thực hiện ký chứng thực và đóng dấu của UBND phường đối với việc chứng thực bản sao từ bản chính các giấy tờ, văn bản do cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam cấp hoặc chứng nhận; chứng thực chữ ký trong các giấy tờ, văn bản theo quy định của pháp luật. Công chức Tư pháp - Hộ tịch được ủy quyền phải có kinh nghiệm từ 03 năm công tác trở lên ở lĩnh vực Tư pháp - Hộ tịch. Chủ tịch UBND phường có trách nhiệm tổ chức hội nghị đối thoại với người dân ở phường về tình hình hoạt động của phường, những vấn đề liên quan đến quyền lợi và nguyện vọng của công dân ở địa phương.

Ủy ban nhân dân phường là cơ quan hành chính tổ chức thực hiện các nhiệm vụ về quốc phòng, an ninh, trật tự an toàn xã hội, đấu tranh phòng, chống tội phạm và các hành vi vi phạm pháp luật.

## **5.2. Phương thức hoạt động và mối quan hệ công tác của Chủ tịch, Phó chủ tịch Ủy ban nhân dân thị trấn**

- Chủ tịch UBND thị trấn là người lãnh đạo và điều hành công việc của UBND thị trấn, có trách nhiệm giải quyết công việc theo quy định của pháp luật quy định thuộc thẩm quyền của Chủ tịch UBND thị trấn quyết định.

- Trực tiếp chỉ đạo giải quyết những vấn đề quan trọng, cấp bách, những vấn đề có tính chất liên ngành liên quan đến nhiều lĩnh vực, đơn vị và địa phương.

- Đối với một số vấn đề phức tạp, quan trọng liên quan đến nhiều ngành, nhiều địa phương và phải xử lý trong thời gian dài thì Chủ tịch UBND thị trấn thành lập các tổ công tác liên ngành để chỉ đạo.

- Trong quan hệ với cấp Ủy Đảng cùng cấp, Chủ tịch UBND thị trấn là Phó Bí thư Đảng Ủy thị trấn phải cùng với Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy thị trấn, chịu trách nhiệm về toàn bộ nhiệm vụ và hoạt động của Ban Thường vụ Đảng ủy thị trấn, đồng thời chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Ban Thường vụ Đảng ủy thị trấn về nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch UBND thị trấn theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương và nhiệm vụ được phân công. Thường xuyên báo cáo và theo yêu cầu của Ban Thường vụ Đảng ủy, Thường trực Đảng ủy về hoạt động của UBND thị trấn; chủ động đề xuất, kiến nghị những vấn đề thuộc trách nhiệm, quyền hạn và phạm vi công tác của UBND cần báo cáo xin ý kiến tập thể Đảng ủy, Ban Thường vụ, Thường trực Đảng ủy thị trấn; phối hợp chặt chẽ với Phó Bí thư trong xử lý công việc để bảo đảm sự thống nhất trong lãnh đạo, điều hành giữa Đảng ủy và chính quyền. Phối hợp với Thường trực Hội đồng nhân dân thị trấn, Khối Dân vận, MTTQ và các tổ chức chính trị - xã hội thị trấn trong công tác xây dựng chính quyền, thực hiện hiệu quả quy chế dân chủ ở cơ sở.

- Chủ tịch UBND thị trấn ủy quyền cho Phó Chủ tịch thị trấn làm nhiệm vụ Thường trực chỉ đạo và giải quyết công việc của Chủ tịch UBND thị trấn khi Chủ tịch đi vắng.

- Trong phạm vi lĩnh vực công việc được giao, Phó Chủ tịch UBND thị trấn được sử dụng quyền hạn của Chủ tịch UBND thị trấn quyết định giải quyết các công việc thuộc lĩnh vực được phân công và chịu trách nhiệm cá nhân trước Chủ tịch UBND thị trấn về các quyết định của mình. Báo cáo và đề xuất với Chủ tịch

UBND thị trấn xem xét, quyết định xử lý kịp thời công việc liên quan đến lĩnh vực được phân công phụ trách đã phối hợp xử lý nhưng ý kiến chưa thống nhất.

- Phó Chủ tịch UBND thị trấn chịu trách nhiệm cá nhân về công tác của mình trước UBND, Chủ tịch UBND thị trấn; đồng thời cùng các thành viên khác của UBND thị trấn chịu trách nhiệm tập thể về hoạt động của UBND thị trấn trước Đảng ủy và UBND cấp trên trực tiếp.

## **6. Những yêu cầu về phẩm chất, năng lực đối với Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn**

Theo Thông tư số 04/2022/TT-BNV ngày 23/5/2022 sửa đổi, bổ sung điểm c khoản 1 của Thông tư số 13/2019/TT-BNV ngày 06/11/2019 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ hướng dẫn một số quy định về cán bộ, công chức cấp xã và người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã, ở thôn, tổ dân phố, công chức cấp xã phải có đủ các tiêu chuẩn chung quy định tại Điều 3 Nghị định số 112/2011/NĐ-CP ngày 05 tháng 12 năm 2011 của Chính phủ về công chức xã, phường, thị trấn và các tiêu chuẩn cụ thể như sau:

- Độ tuổi: đủ 18 tuổi trở lên;
- Trình độ giáo dục phổ thông: tốt nghiệp trung học phổ thông;
- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ: tốt nghiệp đại học trở lên của ngành đào tạo phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của từng chức danh công chức cấp xã, trừ trường hợp pháp luật có quy định khác, UBND cấp tỉnh quy định cụ thể tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ từ trung cấp trở lên đối với công chức làm việc tại các xã: miền núi, vùng cao, biên giới, hải đảo, xã đảo, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn. (So với trước đây, bổ sung quy định “trừ trường hợp pháp luật có quy định khác”).
- Trình độ tin học: được cấp chứng chỉ sử dụng công nghệ thông tin theo chuẩn kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin cơ bản quy định tại Thông tư số 03/2014/TT-BTTTT ngày 11 tháng 3 năm 2014 của Bộ Thông tin và truyền thông.

Ngoài ra, để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình, Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn cần có tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cũng như trách nhiệm trong quản lý, điều hành.

### **6.1. Kiến thức lãnh đạo, quản lý**

Kiến thức lãnh đạo, quản lý là tổng thể tri thức, hiểu biết của một người được tích lũy qua trải nghiệm, học hỏi, rèn luyện và có khả năng vận dụng vào

công việc lãnh đạo, quản lý của mình. Đối với Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn yêu cầu về kiến thức lãnh đạo, quản lý cần có bao gồm:

- Kiến thức chuyên môn: để thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao, Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn cần có kiến thức chuyên môn sâu trên những lĩnh vực mà mình phụ trách. Ví dụ: kiến thức về quản lý và thực thi ngân sách nhà nước, kiến thức về tiếp công dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo, kiến thức về xử lý vi phạm hành chính, kiến thức về quản lý và đăng ký hộ tịch...

- Kiến thức về quản lý nhà nước: đây là yêu cầu và là kiến thức cơ bản đối với tất cả cán bộ, công chức trong thực thi công vụ. Trong quản lý, điều hành, Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn cần có các kiến thức quản lý nhà nước trên các lĩnh vực thuộc thẩm quyền quản lý của mình. Ví dụ: quản lý nhà nước về đất đai, môi trường, xây dựng, an ninh trật tự, dân tộc, tôn giáo ...

- Các kiến thức bổ trợ: kiến thức về sử dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhà nước, kiến thức về thực hiện một cửa, một cửa liên thông trong giải quyết thủ tục hành chính, kiến thức về chuyển đổi số... Ngoài ra, ở các địa bàn chủ yếu là người dân tộc thiểu số, Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn cần biết tiếng dân tộc thiểu số, có hiểu biết về phong tục tập quán, văn hóa truyền thống của địa phương để vận dụng trong giải quyết các tình huống phát sinh trong lãnh đạo, quản lý.

## **6.2. Kỹ năng lãnh đạo, quản lý**

Các kỹ năng cần thiết và phù hợp với vị trí Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn bao gồm:

- Kỹ năng lập, phê duyệt kế hoạch;
- Kỹ năng dự báo và phân tích công việc;
- Kỹ năng phân công, kiểm tra, giám sát công việc;
- Kỹ năng giao tiếp;
- Kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề;
- Kỹ năng xử lý các tình huống khẩn cấp.

## **6.3. Thái độ, trách nhiệm lãnh đạo, quản lý**

Thái độ, trách nhiệm lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn gồm nhiều yếu tố như: sự nhiệt tình, lạc quan, tính quyết đoán, kỷ luật, ham học hỏi, đạo đức nghề nghiệp, tinh thần thượng tôn pháp luật, thái

độ tôn trọng nhân dân,... Những yếu tố này sẽ hình thành phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý và là những yếu tố quan trọng quyết định năng lực lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn.

### **7. Câu hỏi, bài tập thảo luận**

**Câu hỏi 1.** Từ thực tế thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước của UBND phường, thị trấn ở địa phương, anh/chị hãy nêu những thuận lợi và khó khăn, vướng mắc trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của UBND phường, thị trấn.

**Câu hỏi 2.** Từ thực tế quản lý, điều hành ở địa phương, anh/chị hãy nêu những thuận lợi và khó khăn, vướng mắc trong việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch UBND phường, thị trấn.

**Câu hỏi 3.** Từ thực tế quản lý, điều hành ở địa phương, anh/chị hãy nêu những thuận lợi và khó khăn, vướng mắc trong việc thực hiện của Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn.

**Câu hỏi 4.** Anh/chị hãy nêu rõ phạm vi trách nhiệm giải quyết công việc của Chủ tịch UBND phường, thị trấn; lấy một ví dụ cụ thể.

**Câu hỏi 5.** Anh/chị hãy nêu rõ phạm vi trách nhiệm giải quyết công việc của Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn; lấy một ví dụ cụ thể.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Hiến pháp nước Cộng hoà XHCN Việt Nam năm 2013.
2. Luật Đất đai năm 2013.
3. Luật Tiếp công dân năm 2013.
4. Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2019).
5. Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022.
6. Nghị quyết số 97/2019/QH14 ngày 27/11/2019 của Quốc hội “Thí điểm tổ chức mô hình chính quyền đô thị tại thành phố Hà Nội”.
7. Nghị quyết số 119/2020/QH14 ngày 19/6/2020 của Quốc hội “Về thí điểm tổ chức mô hình chính quyền đô thị và một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển thành phố Đà Nẵng”.
8. Nghị quyết số 131/2020/QH14 ngày 16/11/2020 của Quốc hội “Tổ chức chính quyền đô thị tại Thành phố Hồ Chí Minh”.

**CHUYÊN ĐỀ 2**  
**MỘT SỐ KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC**  
**DÀNH CHO CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN**  
**PHƯỜNG, THỊ TRẤN**

**1. Những vấn đề chung về quản lý nhà nước**

**1.1. Khái niệm nhà nước**

Nhà nước là hiện tượng xã hội rất đa dạng và phức tạp, được nhiều ngành khoa học nghiên cứu ở nhiều góc độ, phạm vi khác nhau. Mỗi cách tiếp cận sử dụng khái niệm nhà nước với ý nghĩa riêng, phục vụ mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu riêng. Điều này cũng chứng tỏ, nhà nước là một hiện tượng đa dạng, phức tạp, khái niệm nhà nước có nội hàm phong phú, có tính đa diện, đa chiều.

Nhà nước không đồng nhất với xã hội, nhà nước chỉ là một bộ phận của xã hội. Nhà nước bao gồm những người không tham gia vào hoạt động sản xuất trực tiếp, nhà nước được tổ chức ra để quản lý xã hội, điều hành mọi hoạt động của xã hội. Sự ra đời, tồn tại của nhà nước trong đời sống xã hội là tất yếu trước nhu cầu phối hợp hoạt động chung, duy trì trật tự chung, phòng chống thiên tai, bảo vệ biên giới lãnh thổ, phục vụ lợi ích chung của cộng đồng. Nhà nước được xem như cơ quan quyền lực tối cao của xã hội nhưng lại bị chi phối bởi quyền lực trong một quốc gia (lực lượng chính trị), lực lượng này dùng nhà nước vừa thực hiện việc điều hành các hoạt động chung của xã hội, vừa làm lợi riêng cho mình.

Từ những phân tích trên, khái niệm Nhà nước có thể được hiểu là tổ chức quyền lực đặc biệt của xã hội, bao gồm một nhóm người được tách ra từ xã hội để chuyên thực thi quyền lực, nhằm tổ chức và quản lý xã hội, phục vụ lợi ích chung của toàn xã hội cũng như lợi ích của giới cầm quyền trong xã hội.

**1.2. Đặc trưng của nhà nước**

*Nhà nước có quyền lực đặc biệt (quyền lực nhà nước)*

Để tồn tại và duy trì các hoạt động, nhà nước cũng như các tổ chức xã hội khác đều cần có quyền lực. Quyền lực nhà nước là khả năng của nhà nước nhờ đó các cá nhân, tổ chức trong xã hội phải phục tùng ý chí của nhà nước. “Khả năng” của nhà nước phụ thuộc vào sức mạnh bạo lực, sức mạnh vật chất, uy tín của nhà nước trong xã hội hay khả năng vận động quần chúng của nó... Quyền lực nhà nước tồn tại trong mối quan hệ giữa nhà nước với các cá nhân, tổ chức trong xã hội. Trong mối quan hệ này, nhà nước là chủ thể của quyền lực, các cá nhân, tổ

chức trong xã hội là đối tượng của quyền lực ấy, họ phải phục tùng ý chí của nhà nước. Quyền lực nhà nước cũng tồn tại trong mối quan hệ giữa nhà nước với các thành viên cũng như các cơ quan của nó, trong đó thành viên phải phục tùng tổ chức, cấp dưới phải phục tùng cấp trên.

Nhà nước là tổ chức đại diện chính thức cho toàn thể xã hội. Vì vậy, quyền lực nhà nước là quyền lực đặc biệt, bao trùm đời sống xã hội, chi phối mọi cá nhân, tổ chức trong xã hội, tác động đến mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Để thực hiện quyền lực nhà nước, có một lớp người tách ra khỏi hoạt động sản xuất trực tiếp, tổ chức thành các cơ quan khác nhau, mỗi cơ quan chuyên đảm nhiệm những công việc nhất định, hợp thành bộ máy nhà nước từ trung ương xuống địa phương.

#### *Nhà nước thực hiện việc quản lý dân cư theo lãnh thổ*

Các tổ chức xã hội rất đa dạng, phức tạp, được hình thành và duy trì dựa trên những điều kiện xã hội khác nhau, có thể là quan hệ huyết thống, giới tính, độ tuổi, quan điểm chính trị... Trong khi đó, nhà nước lấy việc quản lý dân cư theo lãnh thổ làm điểm xuất phát. Người dân không phân biệt huyết thống, dân tộc, giới tính... cứ sống trên một khu vực nhất định thì chịu sự quản lý của một nhà nước nhất định và do vậy, họ thực hiện quyền và nghĩa vụ trước nhà nước theo nơi mà họ cư trú.

#### *Nhà nước thực thi chủ quyền quốc gia*

Nhà nước có quyền lực bao trùm phạm vi lãnh thổ quốc gia, đứng trên mọi cá nhân, tổ chức trong xã hội. Vì vậy, nhà nước là tổ chức duy nhất có đủ tư cách và khả năng đại diện chính thức và hợp pháp của quốc gia, thay mặt quốc gia dân tộc thực hiện và bảo vệ chủ quyền quốc gia. Chủ quyền quốc gia mang nội dung chính trị pháp lý, nó thể hiện quyền quyết định tối cao và độc lập, tự quyết mọi vấn đề đối nội và đối ngoại, không phụ thuộc vào bất kỳ cá nhân, tổ chức nào trong nước cũng như các nhà nước khác, các tổ chức quốc tế. Trong các xã hội không có dân chủ, chủ quyền quốc gia thuộc về nhà nước. Trong điều kiện của xã hội dân chủ, quyền lực tối cao trong xã hội thuộc về nhân dân, nhân dân ủy quyền cho nhà nước thay mặt nhân dân tổ chức thực hiện và bảo vệ chủ quyền quốc gia.

#### *Nhà nước ban hành pháp luật, dùng pháp luật làm công cụ quản lý xã hội*

Pháp luật là quy tắc ứng xử của con người trong đời sống cộng đồng. Nhà nước là tổ chức đại diện cho xã hội, thay mặt xã hội ban hành pháp luật, cung ứng cho xã hội một loại quy tắc xử sự mang tính bắt buộc đối với mọi cá nhân, tổ chức

trong xã hội. Nhà nước là tổ chức duy nhất có quyền ban hành pháp luật, đồng thời, với tư cách là người có sứ mệnh tổ chức và quản lý mọi mặt của đời sống xã hội, nhà nước phải sử dụng pháp luật, dựa vào pháp luật, là phương tiện đặc biệt quan trọng để tổ chức và quản lý xã hội. Mọi cá nhân, tổ chức trong xã hội có nghĩa vụ tôn trọng và thực hiện pháp luật một cách nghiêm chỉnh.

*Nhà nước quy định và thực hiện việc thu thuế, phát hành tiền*

Thuế là khoản tiền hay hiện vật mà người dân buộc phải nộp cho nhà nước theo quy định của pháp luật. Nhà nước là một bộ máy được tách ra khỏi lao động sản xuất trực tiếp để chuyên thực hiện chức năng quản lý xã hội. Do vậy, nó phải được nuôi dưỡng từ nguồn của cải do dân cư đóng góp. Nếu không thu thuế, bộ máy nhà nước không thể tồn tại được. Bên cạnh đó, thuế còn là nguồn của cải quan trọng phục vụ cho việc phát triển các mặt của đời sống. Chỉ nhà nước mới có quyền quy định và thực hiện việc thu thuế vì nhà nước là tổ chức duy nhất có tư cách đại diện chính thức cho toàn xã hội. Nhà nước phát hành tiền làm phương tiện trao đổi trong sản xuất, phân phối, tiêu dùng của cải trong đời sống.

### **1.3. Vai trò của nhà nước trong hệ thống chính trị**

Hệ thống chính trị trong xã hội là một hệ thống phức tạp với ba bộ phận quan trọng là hệ thống đảng chính trị, nhà nước và các tổ chức quần chúng tham gia vào hoạt động chính trị. Trong hệ thống đó, nhà nước giữ vai trò trung tâm, là phương tiện chủ yếu để điều tiết các quan hệ xã hội theo hướng có lợi cho giai cấp cầm quyền vì nhà nước là bộ máy duy nhất có thể sử dụng quyền lực nhà nước có tính cưỡng chế đơn phương đối với xã hội. Vai trò của nhà nước thể hiện mối quan hệ chặt chẽ với hai nhóm tổ chức còn lại.

#### **Các đảng chính trị**

Trong hệ thống chính trị, các đảng chính trị giữ vai trò quan trọng. Đảng chính trị là sản phẩm tất yếu của cuộc đấu tranh giai cấp trong tiến trình phát triển của lịch sử nhân loại. Sự ra đời và phát triển của các đảng chính trị hiện đại như chúng ta thấy ngày nay là sản phẩm của một xã hội khi đã đạt tới một mức độ dân chủ nhất định.

Mục tiêu quan trọng nhất của mọi đảng chính trị là tổ chức lực lượng để giành quyền lực nhà nước tức là hướng tới trở thành đảng chính trị cầm quyền. Khi một đảng chính trị trở thành đảng cầm quyền, đảng đó có vai trò và vị trí lãnh đạo toàn bộ hệ thống chính trị, lãnh đạo nhà nước và toàn xã hội.

Hệ thống tổ chức đảng chính trị trong xã hội hiện đại ở các nước khác nhau không giống nhau. Theo số lượng đảng được phép tồn tại và có khả năng cầm quyền, người ta chia hệ thống đảng chính trị thành hệ thống đa đảng và hệ thống đơn đảng.

### **Nhà nước**

Nhà nước là tổ chức quan trọng nhất trong việc thực thi quyền lực chính trị của giai cấp cầm quyền, bằng hệ thống luật pháp buộc mọi người phải tuân thủ; đồng thời còn những tổ chức cưỡng chế đặc biệt như quân đội, cảnh sát, toà án, nhà tù... để bảo đảm thực hiện.

Trong hệ thống chính trị, nhà nước giữ vai trò quản lý chủ yếu, thông qua việc ban hành hệ thống pháp luật và thực thi hệ thống đó trong xã hội nhà nước hiện thực hóa đường lối phát triển của đảng cầm quyền đã được pháp lý hóa trong hệ thống pháp luật, đồng thời nhà nước trong một quốc gia còn là chủ thể duy nhất của công pháp quốc tế.

### **Các tổ chức quần chúng**

Các tổ chức quần chúng được hình thành và phát triển rất đa dạng trong xã hội dưới nhiều hình thức khác nhau (các tổ chức chính trị-xã hội, tổ chức xã hội nghề nghiệp, các nhóm áp lực,...). Những tổ chức này có thể đại diện cho toàn bộ cộng đồng (như Mặt trận Tổ quốc Việt Nam), nhưng cũng có thể chỉ đại diện cho một nhóm người có lợi ích giống nhau trong xã hội (như Hội làm vườn, Hội các doanh nghiệp vừa và nhỏ,...).

Trong hệ thống chính trị, các tổ chức quần chúng giữ vai trò rất quan trọng, bằng nhiều cách khác nhau tác động lên việc hình thành chủ trương của đảng cầm quyền, quá trình hoạch định và thực thi chính sách của nhà nước, giữ vai trò “phản biện xã hội”. Những tổ chức này lôi cuốn đông đảo quần chúng nhân dân vào đời sống chính trị, góp phần nâng cao tính tích cực chính trị của quần chúng, bảo đảm quyền dân chủ và có thể đảm nhận một số công việc mà Nhà nước không làm được hoặc làm kém hiệu quả.

### **1.4. Bộ máy nhà nước**

Nhà nước là một tổ chức lớn nhất trong tất cả các loại tổ chức. Đó là loại tổ chức sinh ra với nhiều chức năng, nhiệm vụ khác nhau tùy theo bối cảnh, hoàn cảnh ra đời của nó.

Những giai đoạn đầu của sự phát triển quốc gia, nhà nước sinh ra để thực hiện sứ mệnh của giai cấp thống trị; giai cấp dành được quyền kiểm soát quốc gia. Nhưng cùng với sự phát triển, nhà nước càng ngày càng được xác định rõ hơn; xác định lại đúng hơn chức năng của mình. Tuy nhiên, xu hướng có thể có nhiều thay đổi nhưng nhà nước sinh ra để làm một số việc cơ bản sau:

- Quản lý nhà nước thông qua việc sử dụng quyền lực nhà nước;
- Cung cấp các loại dịch vụ hàng hóa cho xã hội, công dân bằng nguồn lực nhà nước.

Hai nhóm công việc trên mang tính phổ biến ở mọi quốc gia và ở giai đoạn nào của sự phát triển vẫn là những chức năng quan trọng, không thể thiếu.

Nhóm chức năng thứ nhất là chức năng không thể thiếu và không thể chuyển giao cho bất cứ tổ chức nào khác ngoài nhà nước.

Nhóm chức năng thứ hai có thể được thực hiện bởi nhà nước hoặc các tổ chức, cá nhân theo mô hình tư nhân hóa; xã hội hóa hay nhà nước và khu vực tư cùng làm (đối tác công - tư).

Bộ máy nhà nước thực chất là một tổ chức để triển khai thực thi pháp luật của nhà nước và do đó tùy thuộc các tư duy về quản lý nhà nước mà có thể có những dạng tổ chức khác nhau.

Về nguyên tắc, quyền lực nhà nước bao gồm ba nhóm yếu tố cấu thành là quyền lập pháp, quyền hành pháp và quyền tư pháp. Đó là dạng chung nhất tư duy về quyền lực nhà nước. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa các tổ chức trong việc thực thi ba nhóm quyền lực này không giống nhau giữa các nước tùy thuộc vào thể chế chính trị, hình thức chính thể mà có thể ra đời các mô hình phân chia quyền lực nhà nước theo: cứng nhắc, mềm dẻo hay thống nhất tập trung.

Đồng thời, để thực thi quyền lực nhà nước nêu trên với ba nhánh quyền lực tương xứng, bộ máy nhà nước sẽ được tổ chức theo các cách thức tổ chức khác nhau.

## **2. Quản lý nhà nước ở phường, thị trấn**

### **2.1. Chính quyền địa phương**

Địa phương là vùng, khu vực trong quan hệ với trung ương, với cả nước. Là một phần của lãnh thổ quốc gia, địa phương được chia thành nhiều cấp khác nhau. Địa phương có thể là tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, có thể là huyện,

quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh, thành phố thuộc thành phố trực thuộc trung ương, có thể là xã, phường, thị trấn.

Các đơn vị lãnh thổ địa phương được hình thành theo hai nguyên tắc cơ bản: tự nhiên và nhân tạo.

- Lãnh thổ hành chính tự nhiên tức là lãnh thổ hình thành một cách tự nhiên. Nhà nước phải công nhận các ranh giới hình thành một cách tự nhiên theo các đặc điểm dân cư, địa lý, phong tục, tập quán, truyền thống văn hoá và lịch sử... Đó là các cộng đồng dân cư bền vững, nhà nước buộc phải thừa nhận trong quá trình thực hiện sự cai trị - quản lý của mình trên toàn bộ lãnh thổ quốc gia.

Ví dụ như các *commun* của các nước phương Tây; xã, làng ở các nước phương Đông (Việt Nam...), các thành phố, cho dù những thành phố rất lớn, rất đông dân, cũng như những thành phố rất nhỏ cả về mặt dân cư, lẫn lãnh thổ trực thuộc...

- Lãnh thổ hành chính nhân tạo, việc tổ chức và hoạt động của các cơ quan địa phương chủ yếu để thực hiện chức năng quản lý.

*Chính quyền địa phương là những thiết chế nhà nước hay thiết chế tự quản của cộng đồng lãnh thổ địa phương, có tư cách pháp nhân, quyền lực công, được thành lập hợp hiến và hợp pháp, để quản lý, điều hành mọi mặt đời sống xã hội trên một đơn vị hành chính lãnh thổ của một quốc gia, trong giới hạn thẩm quyền, thủ tục, cách thức do pháp luật quy định.*

Cấu trúc cơ bản của chính quyền địa phương gồm có hội đồng (hội đồng nhân dân) và ủy ban (ủy ban hành chính/ủy ban điều hành/ủy ban nhân dân)

Hội đồng địa phương (Hội đồng nhân dân):

- Là cơ quan đại diện;
- Do cử tri bầu ra;
- Có quyền lực công;
- Quyết định những vấn đề quan trọng của địa phương (có thể gồm quyền lập pháp ở một số quốc gia): thông qua ngân sách, quyết định các chính sách địa phương.

Cấu trúc của hội đồng thường bao gồm các thành viên của hội đồng (do cử tri bầu ra) và các ban (ủy ban) của hội đồng.

*Ủy ban điều hành/hành chính (Ủy ban nhân dân)*

- Thực hiện quản lý, điều hành công việc tại địa phương, thực hiện các quyết định của hội đồng;

- Nhân sự được bầu hoặc tuyển dụng;
- Chịu trách nhiệm trước hội đồng;
- Chịu sự giám sát của cơ quan đại diện, nhân dân.

## **2.2. Chính quyền đô thị và chính quyền nông thôn**

Đặc trưng cơ bản khác biệt giữa đô thị và nông thôn

“Đô thị là khu vực tập trung dân cư sinh sống có mật độ cao và chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực kinh tế phi nông nghiệp, là trung tâm chính trị, hành chính, kinh tế, văn hóa hoặc chuyên ngành, có vai trò thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia hoặc một vùng lãnh thổ, một địa phương, bao gồm nội thành, ngoại thành của thành phố; nội thị, ngoại thị của thị xã; thị trấn” (Điều 3. Luật Quy hoạch đô thị số 30/2009/QH12 ngày 17 tháng 6 năm 2009 của Quốc hội).

Lãnh thổ đô thị là một thể thống nhất, liên hoàn, không thể chia cắt thành bộ phận riêng lẻ; quy mô dân số lớn, dân tập trung đông, cơ cấu đa dạng phức tạp (dân nhập cư, khách vắng lai). Trình độ dân trí cao, nhu cầu đa dạng có tính chất khép kín, và tính tự quản cao. Người dân sống phụ thuộc hoàn toàn vào thị trường; kinh tế có tính đa ngành, đa lĩnh vực. Kinh tế tập trung chủ yếu là các ngành phi nông nghiệp (công nghiệp, dịch vụ, thương mại, du lịch); tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, tạo nguồn thu chủ yếu cho ngân sách quốc gia. Về cơ sở hạ tầng có tính chất liên hoàn, phức tạp, tạo thành mạng lưới thống nhất, có tính xuyên suốt, đồng bộ.

Trong khi đó, lãnh thổ nông thôn bị chia cắt, đứt đoạn và không liên tục. Địa giới hành chính trùng với địa giới khác, nhất là địa giới kinh tế. Quy mô dân số nhỏ, lẻ, người dân tập trung thưa thớt, phân bố không đồng đều, trình độ dân trí thấp, cơ cấu dân số đơn giản. Người dân có lối sống đoàn kết, cởi mở, mang đặc tính phong tục, tập quán; sống không phụ thuộc hoàn toàn vào thị trường. Kinh tế tập trung chủ yếu là nông nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp... Cơ cấu kinh tế có tính chất đơn ngành; cơ sở hạ tầng khá đơn giản, chưa có sự liên hoàn và đồng bộ.

Với những đặc trưng khác biệt cơ bản như trên, đòi hỏi nội dung và hình thức tổ chức thực hiện quản lý nhà nước ở đô thị cũng phải có những đặc trưng khác với nông thôn. Có như vậy, công tác quản lý và vận hành đô thị mới thực sự hiệu quả.

Để nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước, Quốc hội đã ban hành một số nghị quyết thí điểm tổ chức chính quyền ở các thành phố trực thuộc Trung ương.

Về lý thuyết, mô hình chính quyền đô thị phải đề cao thẩm quyền, trách nhiệm của chủ tịch UBND với tư cách là người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương; đề cao trách nhiệm cá nhân trên cơ sở phân định rõ ràng trách nhiệm cá nhân và tập thể trong tổ chức và hoạt động của chính quyền đô thị; bảo đảm tính chủ động, độc lập của chính quyền đô thị trong việc thực hiện các chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền được giao; bảo đảm sự thông suốt, nhanh và hiệu quả, giảm bớt tổ chức trung gian, hướng tới chính quyền đô thị một cấp thống nhất.

### **2.3. Chính quyền địa phương ở phường, thị trấn và đặc điểm quản lý nhà nước ở phường, thị trấn**

#### **a) Chính quyền địa phương ở phường, thị trấn**

Cấp cơ sở là cấp thấp nhất trong hệ thống chính quyền địa phương. Hiện nay, đơn vị hành chính cấp cơ sở ở Việt Nam có các tên gọi là: xã, phường, thị trấn.

Chính quyền địa phương ở phường, thị trấn là chính quyền đô thị. Căn cứ Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015, Điều 58 quy định về chính quyền địa phương ở phường: “Chính quyền địa phương ở phường là cấp chính quyền địa phương gồm có Hội đồng nhân dân phường và UBND phường”. Điều 65 quy định về chính quyền địa phương ở thị trấn: “Chính quyền địa phương ở thị trấn là cấp chính quyền địa phương gồm có Hội đồng nhân dân thị trấn và UBND thị trấn”.

Tuy nhiên, thực hiện các nghị quyết thí điểm của Quốc hội tổ chức chính quyền ở các thành phố trực thuộc Trung ương, hiện nay, ở các phường của 03 thành phố: Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng không tổ chức Hội đồng nhân dân mà chỉ có UBND phường.

#### **b) Đặc điểm quản lý nhà nước ở phường, thị trấn**

*Thứ nhất, nội dung quản lý nhà nước ở phường, thị trấn là những công việc liên quan trực tiếp đến từng cá nhân, tổ chức, trong điều kiện sống ở đô thị.*

Là cấp chính quyền thấp nhất trong hệ thống chính quyền địa phương, gần dân, sát dân nhất, nên nội dung quản lý nhà nước ở phường, thị trấn là những công việc liên quan trực tiếp đến từng cá nhân, như vấn đề tư pháp, hộ tịch; chăm lo đời sống vật chất, văn hóa, tinh thần cho từng cá nhân.

Là đơn vị hành chính ở đô thị, phường, thị trấn thường có mật độ dân số cao, dân cư sinh sống tập trung đông đúc trên địa bàn hẹp, kinh tế trọng về thương mại, công nghiệp, dịch vụ, cơ sở hạ tầng phát triển, nhu cầu sinh hoạt của người dân cao hơn, nên các nội dung quản lý nhà nước trên địa bàn thường thiên về các vấn đề ở đô thị như: cơ sở hạ tầng đô thị, trật tự xây dựng, nước sạch, vệ sinh môi trường, ...

*Thứ hai, đối tượng quản lý ở phường, thị trấn thường có trình độ dân trí cao hơn so với đối tượng quản lý ở nông thôn.*

Ở đô thị, đời sống văn hóa của người dân có xu hướng hiện đại, hội nhập cao hơn. Điều kiện kinh tế phát triển, người dân có điều kiện thuận lợi hơn trong việc tiếp cận thông tin và giáo dục. Vì vậy, quản lý nhà nước ở đô thị đòi hỏi chủ thể quản lý luôn cập nhật kiến thức, công nghệ thông tin... để có thể phục vụ công dân một cách tốt nhất.

*Thứ ba, phương thức quản lý ở phường, thị trấn cần liên tục cập nhật, hiện đại hóa để đáp ứng yêu cầu ngày một cao hơn của cá nhân, tổ chức.*

Kinh nghiệm của nhiều quốc gia và đô thị đã vận hành và quản lý theo mô hình đô thị cho thấy, có nhiều nhân tố khác tham gia trực tiếp hay gián tiếp có ảnh hưởng nhất định đến tiến trình quản lý đô thị như các nhà đầu tư trong và ngoài nước, các tổ chức tài trợ quốc tế, các tổ chức phi chính phủ và đặc biệt là chính các cư dân trong đô thị ấy. Mặt khác, sự chuyển đổi vai trò của nhà nước đối với vấn đề quản lý đô thị trong nền kinh tế thị trường hiện nay theo hướng “Nhà nước chèo thuyền sang nhà nước lái thuyền” hay mô hình “quản trị quốc gia tốt” với sự tham gia đa chủ thể vào quá trình quản trị, giải quyết các công việc của cộng đồng, nên sự tham gia của các nhân tố khác ngoài nhà nước trở nên cần thiết. Việc huy động sự tham gia của người dân trong việc quản lý đô thị là cách làm phù hợp với nguyện vọng của nhân dân và thể hiện vai trò, quyền dân chủ của người dân.

Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhà nước cũng là xu thế tất yếu. So với hoạt động quản lý nhà nước ở xã, nhu cầu chuyển đổi số ở các phường, thị trấn sẽ nhanh và mạnh mẽ hơn rất nhiều. Điều này đòi hỏi lãnh đạo phường, thị trấn cần linh hoạt trong tư duy và nhanh nhạy trong tiếp cận và nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động quản lý nhà nước nói chung, đặc biệt trong giải quyết thủ tục hành chính cho cá nhân, tổ chức.

#### **2.4. Các lĩnh vực quản lý nhà nước của chính quyền địa phương ở phường, thị trấn**

##### a) Quản lý nhà nước về kinh tế - tài chính

*Nội dung QLNN về kinh tế của chính quyền ở phường, thị trấn gồm:*

- Xác định phương hướng, xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển kinh tế trên địa bàn phường, thị trấn;

- Tuyên truyền, vận động, hướng dẫn, hỗ trợ công dân trên địa bàn phường, thị trấn làm kinh tế theo phương hướng đã định;

- Thực hiện các hoạt động hỗ trợ nhân dân tham gia các chương trình phát triển kinh tế trên địa bàn phường, thị trấn;

- Trực tiếp hoặc tham gia cung ứng các dịch vụ hành chính công (giải quyết thủ tục hành chính) trong lĩnh vực kinh tế;

- Giám sát các hoạt động sản xuất kinh doanh của các hộ, các đơn vị sản xuất kinh doanh sau khi được cấp phép và đi vào hoạt động;

- Tổ chức xây dựng, phát triển kết cấu hạ tầng, tạo điều kiện cho sự phát triển kinh tế trên địa bàn phường, thị trấn;

- Tổ chức và quản lý kinh tế khu vực công thuộc thẩm quyền của phường, thị trấn.

Nội dung quản lý tài chính của chính quyền phường, thị trấn bao gồm:

- Xây dựng, ban hành các quy định về việc đóng góp cho công quỹ phường, thị trấn;

- Tổ chức thu phí, lệ phí, thuế và các khoản đóng góp của công dân trong phường, thị trấn;

- Kế hoạch hóa thu chi ngân sách phường, thị trấn;

- Tổ chức thực hiện kế hoạch ngân sách phường, thị trấn;

- Quản lý các dự án đầu tư chương trình, dự án trên địa bàn phường, thị trấn theo quy định;

- Kiểm tra tài chính của chính quyền phường, thị trấn;

- Tổ chức quyết toán ngân sách của phường, thị trấn.

b) Quản lý nhà nước về văn hóa - xã hội

Về công tác văn hóa - thông tin, chính quyền ở phường, thị trấn thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Chỉ đạo, tổ chức các hoạt động thông tin, tuyên truyền, cổ động theo định kỳ hoặc đột xuất;

- Tham gia công tác bảo tồn, bảo tàng nhằm lưu giữ hiện vật, di sản văn hóa của địa phương;

- Tổ chức các hoạt động văn hóa nghệ thuật; tạo sân chơi cho mọi tầng lớp nhân dân và khuyến khích, động viên họ tham gia vào đời sống của cộng đồng;

- Xây dựng nếp sống văn minh, gia đình văn hóa;
- Thực hiện việc quản lý các hoạt động liên quan đến lĩnh vực văn hóa - thông tin theo đúng quy định của pháp luật.

Về công tác giáo dục, chính quyền ở phường, thị trấn thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Triển khai, thực hiện kế hoạch phát triển sự nghiệp giáo dục ở địa phương;
- Phối hợp với trường học tổ chức đăng ký, huy động trẻ em vào lớp 1 đúng độ tuổi và hoàn thành chương trình phổ cập giáo dục; thực hiện xóa mù chữ và tái mù cho những người trong độ tuổi;
- Quản lý, kiểm tra hoạt động của các cơ sở giáo dục mầm non, trường tiểu học, trung học cơ sở trên địa bàn phường, thị trấn;
- Thực hiện chủ trương xã hội hóa giáo dục;
- Thực hiện công tác phối hợp với các cơ quan, đơn vị liên quan trên địa bàn phường, thị trấn.

Về công tác y tế, chính quyền ở phường, thị trấn thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Giáo dục sức khỏe;
- Dinh dưỡng và vệ sinh an toàn thực phẩm;
- Cung cấp nước sạch và giữ gìn vệ sinh môi trường;
- Bảo vệ sức khỏe bà mẹ, trẻ em và kế hoạch hóa gia đình;
- Tiêm chủng mở rộng: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, theo dõi và đánh giá hiệu quả của chương trình tiêm chủng mở rộng;
- Phòng chống dịch bệnh lưu hành ở địa phương;
- Khám chữa bệnh và phục hồi chức năng;
- Cung cấp thuốc thiết yếu;
- Quản lý sức khỏe: lập hồ sơ sức khỏe cho từng người và từng hộ gia đình;
- Có biện pháp xử lý đối với những trường hợp vi phạm pháp luật, đặc biệt cương quyết xử lý những trường hợp mê tín dị đoan làm tổn hại đến sức khỏe và tính mạng của nhân dân.

Về công tác bảo trợ xã hội, chính quyền ở phường, thị trấn thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Xây dựng chương trình, kế hoạch về các mặt công tác bảo trợ xã hội hàng quý, hàng năm và tổ chức thực hiện;
- Phổ biến, hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc các tổ chức và công dân trên địa bàn phường, thị trấn thực hiện kế hoạch, nhiệm vụ về các mặt công tác bảo trợ xã hội;
- Đăng ký các đối tượng bảo trợ xã hội, theo dõi và đề nghị giải quyết chế độ chính sách cho những người đủ điều kiện. Kiến nghị để xử lý những trường hợp hưởng không đúng chính sách, chế độ;
- Thực hiện việc trả lương hưu và các khoản phụ cấp, trợ cấp cho các đối tượng chính sách bảo trợ xã hội. Xét và đề nghị cứu trợ thường xuyên, đột xuất cho các đối tượng bảo trợ xã hội và nhân dân gặp khó khăn, hoàn cảnh hiểm nghèo phải dựa vào sự trợ giúp của Nhà nước và xã hội;
- Chủ trì phối hợp với các đoàn thể, tổ dân phố... tổ chức phong trào chấp hành chính sách chăm sóc đời sống vật chất, tinh thần đối với các đối tượng bảo trợ xã hội.

c) Quản lý nhà nước về nội chính (quốc phòng, an ninh, trật tự, vấn đề dân tộc và tôn giáo, hành chính tư pháp)

Về quản lý nhà nước về quốc phòng, chính quyền ở phường, thị trấn thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Tổ chức huấn luyện quân sự phổ thông, tuyên truyền, giáo dục nhằm xây dựng quốc phòng toàn dân;
- Thực hiện công tác nghĩa vụ quân sự, công tác tuyển quân theo kế hoạch; đăng ký, quản lý quân nhân dự bị động viên; tổ chức việc xây dựng, huấn luyện, sử dụng lực lượng dân quân tự vệ ở địa phương;
- Thực hiện nhiệm vụ hậu cần tại chỗ, thực hiện chính sách hậu phương quân đội và chính sách đối với các lực lượng vũ trang nhân dân ở địa phương.

Về công tác an ninh, trật tự, chính quyền ở phường, thị trấn thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Xây dựng phương hướng bảo đảm an ninh trật tự trên địa bàn;

- Phối hợp với lực lượng công an chính quy trong công tác bảo đảm an ninh, trật tự trên địa bàn;

- Xây dựng phong trào quần chúng bảo vệ an ninh Tổ quốc.

Về công tác tư pháp - hộ tịch, chính quyền ở phường, thị trấn thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Phổ biến, giáo dục pháp luật; xây dựng và quản lý tủ sách pháp luật, xây dựng phường, thị trấn đạt chuẩn tiếp cận pháp luật; tổ chức phục vụ nhân dân nghiên cứu pháp luật; theo dõi việc thi hành pháp luật và tổ chức lấy ý kiến nhân dân trên địa bàn phường, thị trấn trong việc tham gia xây dựng pháp luật;

- Ban hành các văn bản quy phạm pháp luật theo thẩm quyền của chính quyền phường, thị trấn; phối hợp thực hiện công tác thi hành án dân sự trên địa bàn;

- Thực hiện công tác tư pháp, hộ tịch, chứng thực, chứng nhận và theo dõi về quốc tịch, nuôi con nuôi; số lượng, chất lượng về dân số trên địa bàn phường, thị trấn theo quy định của pháp luật hướng dẫn xây dựng hương ước, quy ước ở thôn, tổ dân phố và công tác giáo dục tại địa bàn;

- Thực hiện công tác hòa giải ở cơ sở; xử lý vi phạm hành chính; xây dựng và quản lý cơ sở dữ liệu về hộ tịch trên địa bàn.

#### d) Công tác quản lý đất đai

Thẩm quyền quản lý đất đai của UBND phường, thị trấn

- Thẩm quyền quản lý:

- + Đối với đất công ích:

Khoản 2 Điều 7 Luật Đất đai năm 2013 quy định về Người chịu trách nhiệm trước Nhà nước đối với việc sử dụng đất như sau: “Chủ tịch UBND xã, phường, thị trấn đối với việc sử dụng đất nông nghiệp vào mục đích công ích; đất phi nông nghiệp đã giao cho UBND xã, phường, thị trấn (sau đây gọi chung là UBND phường, thị trấn) để sử dụng vào mục đích xây dựng trụ sở UBND, các công trình công cộng phục vụ hoạt động văn hóa, giáo dục, y tế, thể dục thể thao, vui chơi, giải trí, chợ, nghĩa trang, nghĩa địa và công trình công cộng khác của địa phương.”

Khoản 2 Điều 8 Luật Đất đai năm 2013 quy định về Người chịu trách nhiệm trước Nhà nước đối với đất được giao để quản lý như sau: “Chủ tịch UBND

phường, thị trấn chịu trách nhiệm đối với việc quản lý đất sử dụng vào mục đích công cộng được giao để quản lý, đất chưa giao, đất chưa cho thuê tại địa phương.”

+ Đối với đất bãi bồi ven sông, ven biển:

Thẩm quyền quản lý đất đai phường, thị trấn đối với đất bãi bồi ven sông, ven biển được quy định tại khoản 2 Điều 141 Luật Đất đai năm 2013.

+ Đối với đất chưa sử dụng:

Thẩm quyền quản lý nhà nước về đất đai của UBND phường, thị trấn đối với đất chưa sử dụng được quy định tại Điều 164 Luật Đất đai năm 2013.

- Thẩm quyền giải quyết tranh chấp đất đai:

Tranh chấp đất đai là điều xảy ra thường xuyên giữa các gia đình hoặc trong cùng một gia đình. Tranh chấp đất đai là tranh chấp về quyền, nghĩa vụ của người sử dụng đất trong quan hệ đất đai.

Nhà nước khuyến khích các bên tranh chấp tự hòa giải với nhau hoặc hòa giải ở cơ sở.

Trong trường hợp hòa giải không thành thì gửi đơn đến UBND phường, thị trấn nơi có đất tranh chấp để được hòa giải.

Chủ tịch UBND phường, thị trấn có trách nhiệm phối hợp với UBMTTQ phường, thị trấn, các tổ chức thành viên của mặt trận, các tổ chức xã hội thực hiện hòa giải tranh chấp đất đai tại địa phương mình. Thời hạn thực hiện thủ tục hòa giải tại UBND phường, thị trấn không quá 45 ngày kể từ ngày nhận được đơn đề nghị giải quyết tranh chấp đất đai.

- Thẩm quyền xử lý vi phạm:

Nếu công chức địa chính phường, thị trấn phát hiện các hành vi vi phạm đất đai thì phải báo cáo ngay cho Chủ tịch UBND phường, thị trấn để ngăn chặn kịp thời và xử lý.

Nếu Chủ tịch UBND phường, thị trấn phát hiện vi phạm hoặc được báo cáo có vi phạm thì tổ chức kiểm tra, lập biên bản, ra quyết định đình chỉ hành vi vi phạm và xử lý vi phạm theo quy định của pháp luật. Trong trường hợp vượt quyền thì báo cáo với UBND cấp huyện để được giải quyết.

Trong trường hợp người vi phạm không chấp hành, UBND phường, thị trấn sẽ báo cáo với UBND cấp huyện để tổ chức thanh tra, kiểm tra và xử lý.

Nếu người sử dụng đất do UBND phường, thị trấn quản lý nhưng không sử dụng đúng mục đích, không tuân theo hợp đồng đã ký kết thì UBND phường, thị trấn có quyền hủy bỏ hợp đồng.

- Thẩm quyền xử phạt:

Khoản 1 Điều 38 Nghị định số 91/2019/NĐ/CP quy định về thẩm quyền xử phạt của Chủ tịch UBND phường, thị trấn xử phạt trong lĩnh vực đất đai như sau:

- + Phạt cảnh cáo;
- + Phạt tiền đến 5 triệu đồng;
- + Tịch thu các loại giấy tờ làm sai lệch nội dung, giấy tờ giả;
- + Buộc khôi phục lại tình trạng ban đầu của đất trước khi vi phạm.

- Trách nhiệm của UBND phường, thị trấn trong quản lý đất đai

Xác định nguồn gốc, tình trạng đất đai để làm các thủ tục hành chính về đất đai như cấp Giấy chứng nhận, chuyển quyền sử dụng đất hoặc bồi thường khi Nhà nước thu hồi đất.

Đối với trách nhiệm quản lý đất công ích, UBND phường, thị trấn có trách nhiệm trích lập quỹ đất công ích phường, thị trấn để trình HĐND xét duyệt; quản lý và sử dụng quỹ đất công ích đúng với mục đích, quy hoạch, kế hoạch sử dụng đất.

Đối với đất chưa sử dụng, UBND phường, thị trấn có trách nhiệm quản lý, bảo vệ quỹ đất chưa sử dụng trên địa bàn và đăng ký vào hồ sơ địa chính; đề xuất phương án sử dụng đất bãi bồi ven sông, ven biển có diện tích chưa sử dụng để trình UBND cấp huyện duyệt.

Rà soát hiện trạng sử dụng đất của hộ gia đình, cá nhân, tổ chức trên địa bàn để xử lý những vấn đề liên quan; phối hợp với các cơ quan chức năng trong việc thống kê, kiểm kê đất đai theo quy định.

Đối với việc quản lý hồ sơ địa chính, UBND phường, thị trấn có trách nhiệm phối hợp cùng các cơ quan chuyên môn để thiết lập, quản lý hồ sơ địa chính; đồng thời sử dụng, bảo quản, khai thác thông tin đất đai từ hồ sơ địa chính theo đúng quy định của pháp luật.

### **3. Một số vấn đề quản lý hạ tầng kỹ thuật và môi trường đô thị ở phường, thị trấn**

#### **3.1. Quản lý hạ tầng kỹ thuật**

Hệ thống các công trình hạ tầng kỹ thuật đô thị bao gồm: hệ thống giao thông, thông tin liên lạc, cung cấp năng lượng, chiếu sáng công cộng, cấp thoát nước, xử lý các chất thải, nghĩa địa, nghĩa trang; cây xanh công viên và các công trình khác. Đây là những cơ sở vật chất, những công trình phục vụ cho cuộc sống hàng ngày của người dân trong đô thị nó là những công trình mang tính dịch vụ công cộng.

Phân loại hệ thống hạ tầng kỹ thuật, bao gồm:

- Hệ thống công trình giao thông;
- Hệ thống thông tin liên lạc;
- Hệ thống công trình cấp điện và chiếu sáng;
- Hệ thống cấp nước;
- Hệ thống thoát nước;
- Hệ thống thu gom và xử lý chất thải;
- Hệ thống công trình khác: công trình ngầm đô thị, cây xanh mặt nước, nghĩa trang, hệ thống biển báo.

*Trách nhiệm của UBND phường, thị trấn trong quản lý hạ tầng kỹ thuật*

- Tuyên truyền, phổ biến các văn bản quy phạm pháp luật về hạ tầng kỹ thuật;
- Tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về hạ tầng kỹ thuật;
- Quản lý mốc giới, chỉ giới xây dựng, trật tự xây dựng, hành lang bảo vệ hệ thống hạ tầng kỹ thuật theo quy hoạch xây dựng được phê duyệt;
- Thanh tra, kiểm tra hoạt động xây dựng trên địa bàn, xử lý hoặc trình cấp có thẩm quyền xử lý các vi phạm trong lĩnh vực hạ tầng kỹ thuật trên địa bàn;
- Tổ chức thực hiện xây dựng các công trình hạ tầng kỹ thuật, cải tạo, duy tu các công trình hạ tầng kỹ thuật trên địa bàn do mình quản lý;
- Quản lý, lưu trữ hồ sơ, tài liệu khảo sát, thiết kế, hoàn công các công trình hạ tầng kỹ thuật thuộc thẩm quyền quản lý của phường, thị trấn.

### 3.2. Quản lý môi trường đô thị

Môi trường bao gồm các yếu tố vật chất tự nhiên và nhân tạo quan hệ mật thiết với nhau, bao quanh con người, có ảnh hưởng đến đời sống, kinh tế, xã hội, sự tồn tại, phát triển của con người, sinh vật và tự nhiên (Luật Bảo vệ môi trường 2020).

Quản lý môi trường: là các biện pháp, chính sách kinh tế, kỹ thuật, xã hội thích hợp nhằm bảo vệ cải tạo và phát triển các điều kiện môi trường, khai thác, sử dụng tài nguyên thiên nhiên một cách tốt nhất và phát triển bền vững kinh tế xã hội.

Quy định về bảo vệ môi trường khu đô thị, khu dân cư theo Điều 57 Luật Bảo vệ môi trường năm 2020:

- Bảo vệ môi trường khu đô thị, khu dân cư tập trung phải thực hiện theo nguyên tắc phát triển bền vững gắn với việc duy trì các yếu tố tự nhiên, văn hóa, lịch sử và bảo đảm tỷ lệ không gian xanh, yêu cầu về cảnh quan, vệ sinh môi trường theo quy hoạch.

- Khu đô thị, khu dân cư tập trung phải đáp ứng yêu cầu về bảo vệ môi trường bao gồm:

- + Mạng lưới cấp, thoát nước, công trình vệ sinh nơi công cộng đáp ứng yêu cầu về bảo vệ môi trường; hệ thống thu gom, xử lý nước thải đồng bộ, phù hợp với quy hoạch đã được phê duyệt; trường hợp khu đô thị, khu dân cư tập trung đã hình thành trước ngày Luật này có hiệu lực thi hành mà không bố trí quỹ đất xây dựng hệ thống thu gom, xử lý nước thải thì thực hiện theo quy định;

- + Thiết bị, phương tiện, địa điểm để phân loại tại nguồn, thu gom, lưu giữ chất thải rắn sinh hoạt phù hợp với lượng, loại chất thải phát sinh từ hộ gia đình, cá nhân trong khu đô thị, khu dân cư tập trung;

- + Có diện tích cây xanh, mặt nước, không gian thoáng trong khu đô thị, khu dân cư tập trung theo quy định của pháp luật.

- Công viên, vườn hoa, cây xanh, mặt nước, đường giao thông công cộng, hệ sinh thái tự nhiên phải được bảo vệ, giữ gìn, tôn tạo, đáp ứng yêu cầu về mỹ quan, bảo vệ môi trường và không được lấn chiếm, san lấp, sử dụng sai mục đích.

- Khu dân cư, cụm dân cư phân tán phải có địa điểm lưu giữ tạm thời chất thải rắn sinh hoạt bảo đảm không gây ô nhiễm môi trường trước khi vận chuyển đến địa điểm xử lý theo quy định.

- Chủ dự án đầu tư khu đô thị, khu dân cư tập trung phải thực hiện yêu cầu về bảo vệ môi trường quy định.

Trách nhiệm của UBND phường, thị trấn trong quản lý môi trường:

- Xây dựng, ban hành theo thẩm quyền và tổ chức thực hiện văn bản quy phạm pháp luật, quy chế, quy ước về giữ gìn vệ sinh, bảo vệ môi trường; xây dựng và tổ chức thực hiện dự án, nhiệm vụ về bảo vệ môi trường;
- Chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra và tổ chức thực hiện kiểm soát nguồn ô nhiễm; tiếp nhận đăng ký môi trường; phòng ngừa, ứng phó sự cố môi trường trên địa bàn theo quy định của pháp luật; tổ chức quản lý các nguồn thải trên địa bàn theo phân công, phân cấp; chịu trách nhiệm trước UBND cấp huyện về việc đề xảy ra ô nhiễm môi trường trên địa bàn;
- Tổ chức theo dõi, giám sát, cảnh báo, quản lý chất lượng môi trường và quản lý chất thải trên địa bàn theo thẩm quyền hoặc theo phân cấp của UBND cấp huyện; cải tạo, phục hồi môi trường; bảo tồn thiên nhiên và đa dạng sinh học;
- Truyền thông nâng cao nhận thức, xây dựng ý thức về bảo vệ môi trường trong cộng đồng; vận động người dân tham gia giữ gìn vệ sinh, bảo vệ môi trường;
- Kiểm tra, xử lý vi phạm pháp luật về bảo vệ môi trường theo thẩm quyền hoặc chuyển người có thẩm quyền xử lý theo quy định của pháp luật; giải quyết khiếu nại, tố cáo, kiến nghị về bảo vệ môi trường theo thẩm quyền;
- Huy động và sử dụng nguồn lực cho công tác bảo vệ môi trường theo quy định của pháp luật;
- Tổ chức thu thập thông tin về môi trường, báo cáo môi trường theo quy định của pháp luật;
- Thực hiện nhiệm vụ bảo vệ môi trường khác do UBND cấp trên giao.

#### **4. Cải cách hành chính nhà nước ở phường, thị trấn**

##### **4.1. Khái niệm và nội dung cải cách hành chính nhà nước**

Cải cách hành chính (CCHC) là một quá trình thay đổi có chủ định nhằm hoàn thiện các bộ phận của nền hành chính để nâng cao năng lực, hiệu lực và hiệu quả hoạt động của hành chính công trong QLNN và phục vụ nhân dân.

Quá trình CCHC nhà nước ở Việt Nam:

- + Giai đoạn 1986-1995: Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI đưa ra quan điểm “đổi mới”, trong đó có nội dung cải cách hoạt động của bộ máy nhà nước;
- + Giai đoạn 1995-2001: Hội nghị Trung ương 8 (khoá VII) lần đầu tiên có cụm từ “cải cách hành chính” với 03 nội dung: thể chế của nền hành chính; cơ cấu

tổ chức và cơ chế vận hành của bộ máy hành chính các cấp; và đội ngũ công chức hành chính;

+ Giai đoạn 2001-2010: Chương trình tổng thể CCHC giai đoạn 2001-2010 (ban hành kèm theo Quyết định số 136/2001/QĐ-TTg ngày 17 tháng 9 năm 2001) xác định 04 nội dung cải cách HCNN: cải cách thể chế hành chính nhà nước; cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước; cải cách nhân sự hành chính nhà nước; và cải cách tài chính công;

+ Giai đoạn 2011-2020: Chương trình tổng thể CCHC giai đoạn 2011-2020 (ban hành kèm theo Nghị quyết số 30c/NQ-CP ngày 08 tháng 11 năm 2011 của Chính phủ) xác định 6 nội dung CCHC là: cải cách thể chế; cải cách thủ tục hành chính; cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước; xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; cải cách tài chính công; hiện đại hoá hành chính;

+ Giai đoạn 2021-2030: Chính phủ ban hành Nghị quyết số 76/NQ-CP, ban hành Chương trình tổng thể CCHC giai đoạn 2021-2030, trong đó, xác định 06 nội dung CCHC, bao gồm: cải cách thể chế; cải cách thủ tục hành chính; cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước; cải cách chế độ công vụ; cải cách tài chính công; xây dựng và phát triển Chính phủ điện tử, Chính phủ số.

#### **4.2. Thẩm quyền, trách nhiệm của Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn trong CCHC nhà nước**

Là người lãnh đạo, quản lý tại chính quyền cấp cơ sở, trong CCHC nhà nước, Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn có các nhiệm vụ cụ thể sau:

- Tuyên truyền, phổ biến, giáo dục về ý nghĩa của CCHC, các nội dung CCHC nhà nước nói chung và nhiệm vụ của UBND phường, thị trấn trong CCHC nói riêng;

- Ban hành kế hoạch CCHC nhà nước của UBND phường, thị trấn;

- Tổ chức thực hiện kế hoạch CCHC nhà nước của UBND phường, thị trấn;

+ Hướng dẫn triển khai thực hiện kế hoạch;

+ Phân công, phối hợp các lực lượng trong quá trình thực hiện CCHC;

+ Hỗ trợ kịp thời về tài chính, cơ sở vật chất, thông tin... trong điều kiện cho phép tại cơ quan;

- Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch CCHC nhà nước của UBND phường, thị trấn;

- Báo cáo công tác CCHC nhà nước của UBND phường, thị trấn với UBND cấp trên.

### **5. Câu hỏi, bài tập thảo luận**

**Câu hỏi 1.** Nhà nước là gì? Phân tích những đặc điểm cơ bản của nhà nước.

**Câu hỏi 2.** Phân tích vai trò của chính quyền địa phương trong hệ thống chính trị tại địa phương.

**Câu hỏi 3.** Nhận định sự khác biệt giữa chính quyền đô thị và chính quyền nông thôn. Phân tích mô hình thí điểm không tổ chức HĐND tại phường ở các thành phố trực thuộc Trung ương ở Việt Nam hiện nay.

**Câu hỏi 4.** Trình bày các lĩnh vực quản lý nhà nước chủ yếu được thực hiện tại chính quyền phường, thị trấn. Liên hệ thực tế việc thực hiện quản lý nhà nước trong một lĩnh vực cụ thể tại phường, thị trấn anh/chị đang công tác.

**Câu hỏi 5.** Liên hệ việc thực hiện thẩm quyền, trách nhiệm của Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn trong CCHC nhà nước tại cơ quan anh/chị đang công tác.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bùi Thị Ngọc Hiền (2021). Một số lý thuyết và mô hình quản lý công. Sách chuyên khảo - Trường Đại học Nội vụ Hà Nội.

2. Học viện Hành chính Quốc gia (2007). Tài liệu bồi dưỡng cán bộ chính quyền phường, thị trấn về quản lý nhà nước, Hà Nội.

3. Đoàn Trọng Truyền (1997). Hành chính học đại cương. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

4. Hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến các lĩnh vực quản lý nhà nước tại chính quyền địa phương.

**CHUYÊN ĐỀ 3**  
**MỘT SỐ KỸ NĂNG, NGHIỆP VỤ CHUYÊN MÔN**  
**DÀNH CHO CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN**  
**PHƯỜNG, THỊ TRẤN**

**1. Kỹ năng, nghiệp vụ tiếp công dân**

**1.1. Khái niệm, mục đích, ý nghĩa của việc tiếp công dân**

Trong hoạt động quản lý nhà nước nói chung và hoạt động quản lý hành chính nói riêng, để đảm bảo thực hiện quyền làm chủ của Nhân dân, quyền con người, quyền công dân thì tiếp công dân là hoạt động thường xuyên, có ý nghĩa và vai trò quan trọng.

Khoản 1, Điều 2, Luật Tiếp công dân năm 2013 quy định: *“Tiếp công dân là việc cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân có trách nhiệm tiếp công dân để lắng nghe, tiếp nhận khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh của công dân; giải thích, hướng dẫn cho công dân về việc thực hiện khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh theo đúng quy định của pháp luật”*.

Mục đích tiếp công dân là bảo đảm hoạt động quản lý nhà nước hiệu quả, tuân thủ pháp luật; tạo dựng uy tín, hình ảnh của cơ quan nhà nước; xây dựng và củng cố niềm tin của người dân đối với cơ quan nhà nước thông qua quá trình thực thi công vụ của công chức, đặc biệt là công chức lãnh đạo, quản lý.

Tiếp công dân là công tác có ý nghĩa quan trọng trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước.

Thứ nhất, thực hiện chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước.

Thông qua công tác tiếp công dân, giúp cho cơ quan hành chính nhà nước nắm được những tâm tư, nguyện vọng, những thông tin phản hồi, các kiến nghị, góp ý của nhân dân từ thực tiễn trong việc thực hiện chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của nhà nước, từ đó kịp thời chấn chỉnh, bổ sung hoặc hủy bỏ các nội dung không phù hợp.

Thứ hai, phát huy quyền làm chủ của Nhân dân.

Tiếp công dân là hoạt động nhằm hiện thực hóa quyền dân chủ của công dân, là sự cụ thể hóa quyền tham gia quản lý nhà nước, quản lý xã hội phát huy vai trò to lớn của nhân dân trong xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Tổ chức tốt công tác tiếp

dân là biểu hiện cụ thể của quan điểm “dân là gốc” của Đảng và Nhà nước ta, góp phần phát huy bản chất “Nhà nước của Nhân dân, do Nhân dân, vì Nhân dân”.

Thứ ba, trong công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo.

Thông qua tiếp công dân, việc giải quyết hoạt động khiếu nại, tố cáo của công dân liên quan đến quyết định hành chính được tiến hành nhanh chóng, rõ ràng hơn khi có sự tiếp xúc trực tiếp, tìm hiểu thông tin hai chiều giữa người dân và cán bộ tiếp dân, từ đó, sẽ hạn chế việc khiếu nại, tố cáo tràn lan, vượt cấp, kéo dài cũng như nhiều bất cập khác trong công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo.

Thứ tư, trong xây dựng và tổ chức chính quyền.

Làm tốt công tác tiếp công dân sẽ góp phần huy động sự tham gia rộng rãi của nhân dân vào hoạt động quản lý của nhà nước, quản lý xã hội, tạo động lực thúc đẩy hoàn thiện công tác quản lý nhà nước nói chung và hoạt động quản lý hành chính nói riêng. Giúp các cơ quan, đơn vị có điều kiện kiểm tra, đánh giá lại cơ chế chính sách, công tác chỉ đạo điều hành, từ đó có biện pháp chấn chỉnh, có những quyết sách đúng đắn, hợp lòng dân hơn. Thông qua hoạt động tiếp công dân phần nào người dân cũng nhìn nhận, đánh giá được trình độ năng lực, thái độ phẩm chất đạo đức của người cán bộ, công chức khi tiếp xúc trực tiếp, qua đó có thông tin tin cậy để phản ánh với cơ quan có thẩm quyền cũng như để đánh giá, lựa chọn nhân sự trong các kỳ bầu cử.

Xác định ý nghĩa của hoạt động tiếp công dân, Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều quy định để đảm bảo cho công tác này đạt hiệu quả, đặc biệt cũng quy định cụ thể về trách nhiệm của chủ thể tiếp công dân. Hiện nay, theo quy định của Luật Tiếp công dân, tiếp công dân là công tác quan trọng từ Trung ương đến cơ sở, gồm có tiếp công dân thường xuyên, tiếp công dân định kỳ và tiếp công dân đột xuất.

Đối với việc tiếp công dân thường xuyên: Văn phòng Trung ương Đảng, Ủy ban Kiểm tra Trung ương, Ban Nội chính Trung ương, Văn phòng Chủ tịch nước, Văn phòng Chính phủ, Ban Dân nguyện thuộc Ủy ban thường vụ Quốc hội cử đại diện phối hợp cùng Ban Tiếp công dân Trung ương thực hiện việc tiếp công dân thường xuyên tại Trụ sở tiếp công dân ở Trung ương; Văn phòng Tỉnh ủy, Ủy ban Kiểm tra Tỉnh ủy, Ban Nội chính Tỉnh ủy, Văn phòng Đoàn Đại biểu Quốc hội và Hội đồng nhân dân cấp tỉnh cử đại diện phối hợp cùng Ban tiếp công dân cấp tỉnh thực hiện việc tiếp công dân thường xuyên tại Trụ sở tiếp công dân cấp

tỉnh; Văn phòng Huyện ủy, Ủy ban Kiểm tra Huyện ủy cử đại diện phối hợp cùng Ban Tiếp công dân thường xuyên tại Trụ sở tiếp công dân cấp huyện.

Đối với việc tiếp công dân định kỳ: Tổng Thanh tra Chính phủ, Chủ nhiệm Văn phòng Chính phủ trực tiếp tiếp công dân tại Trụ sở tiếp công dân ở Trung ương ít nhất 01 ngày trong 01 tháng; Chủ tịch UBND cấp tỉnh trực tiếp tiếp công dân tại Trụ sở tiếp công dân cấp tỉnh ít nhất 01 ngày trong 01 tháng; Chủ tịch UBND cấp huyện trực tiếp tiếp công dân tại Trụ sở tiếp công dân cấp huyện ít nhất 02 ngày trong 01 tháng; Chủ tịch UBND phường, thị trấn trực tiếp tiếp công dân tại Trụ sở UBND phường, thị trấn ít nhất 01 ngày trong 01 tuần.

Đối với việc tiếp công dân đột xuất: những chủ thể tham gia tiếp công dân định kỳ còn thực hiện tiếp công dân đột xuất khi có vụ việc gay gắt, phức tạp, có nhiều người tham gia, liên quan đến trách nhiệm của nhiều cơ quan, tổ chức, đơn vị hoặc ý kiến của các cơ quan, tổ chức, đơn vị còn khác nhau và tiến hành tiếp công dân đột xuất đối với những vụ việc nếu không chỉ đạo, xem xét kịp thời có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng hoặc có thể dẫn đến hủy hoại tài sản của Nhà nước, của tập thể, xâm hại đến tính mạng, tài sản của nhân dân, ảnh hưởng đến an ninh, chính trị, trật tự, an toàn xã hội.

Công tác tiếp công dân là việc làm không thể thiếu trong hoạt động quản lý trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội nói chung và hoạt động quản lý hành chính nhà nước nói riêng, nhờ hoạt động này mà chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước được thực hiện hiệu quả, quyền làm chủ của nhân dân được phát huy, công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo được giải quyết nhanh chóng, góp phần giúp xây dựng và tổ chức chính quyền vững mạnh.

## **1.2. Nhiệm vụ và trách nhiệm tiếp công dân của Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường, thị trấn**

Theo Thông tư số 04/2021/TT-TTCP ngày 01/1/2021 của Chính phủ quy định quy trình tiếp công dân đến khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh tại nơi tiếp công dân của cơ quan, tổ chức, đơn vị có trách nhiệm tiếp công dân theo quy định tại các điểm a, b, c và d khoản 1 Điều 4 của Luật Tiếp công dân năm 2013 và các cơ quan thuộc Chính phủ, đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định tại Nghị định số 64/2014/NĐ-CP ngày 26 tháng 6 năm 2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Tiếp công dân năm 2013, quy định cụ thể việc tiếp công dân ở phường, thị trấn như sau:

- Việc tiếp công dân của cấp ủy, Hội đồng nhân dân, UBND phường, thị trấn được thực hiện tại trụ sở UBND phường, thị trấn.

- Chủ tịch UBND phường, thị trấn trực tiếp phụ trách công tác tiếp công dân ở phường, thị trấn và thực hiện các nhiệm vụ sau đây:

+ Ban hành nội quy tiếp công dân;

+ Bố trí địa điểm thuận lợi và các điều kiện cần thiết khác cho việc tiếp công dân tại trụ sở UBND phường, thị trấn;

+ Phân công người tiếp công dân.

### **1.3. Quy trình tiếp công dân**

Bước 1: Xác định nhân thân của người khiếu nại, người tố cáo, người kiến nghị, phản ánh và tính hợp pháp của người đại diện theo quy định pháp luật.

- Xác định nhân thân của người khiếu nại, người tố cáo, người kiến nghị, phản ánh.

Khi tiếp người khiếu nại, người tiếp công dân yêu cầu họ nêu rõ họ tên, địa chỉ và xuất trình giấy tờ tùy thân, giấy giới thiệu, giấy ủy quyền (nếu có).

Khi tiếp người tố cáo, người kiến nghị, phản ánh, người tiếp công dân yêu cầu người tố cáo, người kiến nghị, phản ánh nêu rõ họ tên, địa chỉ và xuất trình giấy tờ tùy thân.

Trong quá trình tiếp người tố cáo, người tiếp công dân phải giữ bí mật họ tên, địa chỉ, bút tích người tố cáo theo quy định của pháp luật về tố cáo.

- Xác định tính hợp pháp của người đại diện, người được ủy quyền, luật sư hoặc trợ giúp viên pháp lý.

Trường hợp cơ quan, tổ chức thực hiện việc khiếu nại thông qua người đại diện là người đứng đầu cơ quan, tổ chức thì người tiếp công dân yêu cầu người đại diện xuất trình giấy giới thiệu, giấy tờ tùy thân. Trong trường hợp người đứng đầu cơ quan, tổ chức ủy quyền cho người đại diện theo quy định của pháp luật để thực hiện việc khiếu nại thì người tiếp công dân đề nghị người được ủy quyền xuất trình giấy tờ tùy thân, giấy ủy quyền của người ủy quyền.

Trường hợp người đến trình bày việc khiếu nại là người đại diện, người được ủy quyền của người khiếu nại được quy định tại điểm a khoản 1 Điều 12 Luật Khiếu nại năm 2011 thì người tiếp công dân yêu cầu xuất trình giấy tờ chứng

minh việc đại diện, ủy quyền hợp pháp hoặc giấy tờ khác có liên quan. Trường hợp người đến trình bày là người đại diện, người được ủy quyền hợp pháp thì người tiếp công dân tiến hành các thủ tục tiếp như đối với người khiếu nại.

Trường hợp người khiếu nại ủy quyền cho luật sư hoặc trợ giúp viên pháp lý thực hiện việc khiếu nại thì người tiếp công dân yêu cầu luật sư hoặc trợ giúp viên pháp lý xuất trình Thẻ luật sư, Thẻ trợ giúp viên pháp lý và Giấy ủy quyền khiếu nại.

Trường hợp công dân không có giấy ủy quyền hoặc việc ủy quyền không theo đúng quy định tại điểm a, điểm b khoản 1 Điều 12 Luật Khiếu nại năm 2011 thì người tiếp công dân không tiếp nhận hồ sơ vụ việc và giải thích rõ lý do, hướng dẫn công dân làm các thủ tục cần thiết để thực hiện việc khiếu nại theo đúng quy định.

Bước 2: Tiếp nhận, phân loại, xử lý nội dung khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh.

- Tiếp nhận khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh

Khi công dân đến trình bày trực tiếp và không có đơn thì người tiếp công dân hướng dẫn công dân viết đơn khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh hoặc ghi chép đầy đủ, trung thực, chính xác nội dung trình bày của công dân; nội dung nào chưa rõ thì đề nghị công dân trình bày thêm, sau đó đọc lại cho công dân nghe và đề nghị họ ký tên hoặc điểm chỉ xác nhận vào văn bản.

Trường hợp công dân đến trình bày và có đơn với nội dung cụ thể, rõ ràng, có thể xác định được rõ tính chất vụ việc và cơ quan có thẩm quyền giải quyết thì người tiếp công dân hướng dẫn công dân gửi đơn đến cơ quan có thẩm quyền để được xem xét, giải quyết theo quy định của pháp luật.

Trường hợp nhiều người đến khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh về cùng một nội dung thì người tiếp công dân hướng dẫn họ cử người đại diện để trình bày; ghi lại nội dung trình bày và đề nghị người đại diện ký tên hoặc điểm chỉ xác nhận vào văn bản.

Trường hợp công dân trình bày nhiều nội dung, vừa có nội dung khiếu nại, vừa có nội dung tố cáo, kiến nghị, phản ánh thì người tiếp công dân hướng dẫn công dân thực hiện việc khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh theo quy định của pháp luật.

Việc tiếp nhận, ghi chép nội dung khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh và việc hướng dẫn công dân viết đơn phải được ghi vào Sổ tiếp công dân hoặc được nhập vào phần mềm cơ sở dữ liệu về tiếp công dân.

- Phân loại, xử lý khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh

Việc phân loại, xử lý nội dung khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh được căn cứ vào bản ghi nội dung trình bày hoặc đơn của công dân và thực hiện theo Thông tư số 05/2021/TT-TTCT ngày 01 tháng 10 năm 2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh.

Ý kiến trình bày nội dung khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh không thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, đơn vị tiếp công dân thì người tiếp công dân hướng dẫn công dân viết đơn gửi đến cơ quan, tổ chức có thẩm quyền giải quyết.

Trường hợp nội dung thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, đơn vị mình thì người tiếp công dân tiếp nhận các thông tin, tài liệu để báo cáo người có thẩm quyền giải quyết. Nếu công dân cung cấp các thông tin, tài liệu, chứng cứ có liên quan đến khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh thì người tiếp công dân xem xét để tiếp nhận các thông tin, tài liệu, chứng cứ đó. Việc tiếp nhận thông tin, tài liệu, chứng cứ được thực hiện bằng giấy biên nhận theo Mẫu số 02 ban hành kèm theo Thông tư này.

## **2. Kỹ năng, nghiệp vụ giải quyết khiếu nại**

### **2.1. Khái niệm, đặc điểm vai trò của giải quyết khiếu nại**

Khiếu nại là việc cá nhân, tổ chức yêu cầu hay đề nghị cơ quan, tổ chức, người có thẩm quyền sửa chữa một việc làm mà họ cho là không đúng gây thiệt hại đến quyền, lợi ích chính đáng của họ và đòi bồi thường thiệt hại do việc làm không đúng gây ra.

Theo Luật Khiếu nại, thì khiếu nại hành chính được hiểu là:

*“Khiếu nại hành chính là việc công dân, cơ quan, tổ chức hoặc cán bộ, công chức theo thủ tục do pháp luật quy định đề nghị cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền xem xét lại quyết định hành chính, hành vi hành chính của cơ quan hành chính Nhà nước, của người có thẩm quyền trong cơ quan hành chính Nhà nước hoặc quyết định kỷ luật cán bộ, công chức khi có căn cứ cho rằng quyết định hoặc hành vi đó là trái pháp luật, xâm phạm quyền, lợi ích hợp pháp của mình”.*

Giải quyết khiếu nại hành chính là việc xác minh, kết luận và ra quyết định giải quyết của người giải quyết khiếu nại.

Từ khái niệm trên đã cho thấy giải quyết khiếu nại hành chính có những đặc điểm sau:

Thứ nhất, chủ thể giải quyết khiếu nại, tố cáo là cơ quan hành chính nhà nước có thẩm quyền tiến hành theo một thủ tục pháp lý do pháp luật quy định. Chủ thể giải quyết khiếu nại, tố cáo là “người giải quyết khiếu nại”, theo Luật Khiếu nại năm thì “Người giải quyết khiếu nại là cơ quan, tổ chức cá nhân có thẩm quyền giải quyết khiếu nại”.

Thứ hai, đối tượng giải quyết khiếu nại, tố cáo là quyền, lợi ích hợp pháp của người khiếu nại bị xâm phạm bởi quyết định hành chính hoặc hành vi hành chính trái pháp luật. Thông qua việc giải quyết khiếu nại, quyền chủ thể của người khiếu nại bị xâm phạm bởi quyết định hành chính hoặc hành vi hành chính được khôi phục.

Thứ ba, khách thể giải quyết khiếu nại, tố cáo là trách nhiệm, nghĩa vụ, sự bảo đảm của Nhà nước đối với quyền, lợi ích hợp pháp của công dân theo pháp luật. Giải quyết khiếu nại, tố cáo là thái độ, phản ứng của Nhà nước đối với khiếu nại của công dân, tổ chức nhằm giải quyết tốt mối quan hệ giữa Nhà nước và công dân, giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý trong hoạt động quản lý hành chính của cơ quan nhà nước khi phát sinh vấn đề về quản lý.

## **2.2. Quy trình xét đơn khiếu nại**

Bước 1: Tiếp nhận đơn

Đơn được tiếp nhận để phân loại và xử lý từ các nguồn sau đây:

- Đơn được gửi qua dịch vụ bưu chính;
- Đơn được gửi đến Trụ sở tiếp công dân, Ban tiếp công dân, địa điểm tiếp công dân, bộ phận tiếp nhận đơn hoặc qua hộp thư góp ý của cơ quan, tổ chức, đơn vị;
- Đơn do Đại biểu Quốc hội, Đoàn Đại biểu Quốc hội, các cơ quan của Quốc hội và của Ủy ban Thường vụ Quốc hội, Đại biểu Hội đồng nhân dân, các ban của Hội đồng nhân dân, Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức thành viên của Mặt trận, cơ quan báo chí và cơ quan, tổ chức, đơn vị khác chuyển đến theo quy định của pháp luật;

- Đơn do lãnh đạo Đảng, Nhà nước và lãnh đạo các cơ quan Đảng chuyển đến.

## Bước 2: Phân loại đơn

- Việc phân loại đơn căn cứ vào nội dung trình bày trong đơn, mục đích, yêu cầu của người viết đơn, không phụ thuộc vào tiêu đề của đơn. Đơn được phân loại như sau:

+ Đơn khiếu nại;

+ Đơn tố cáo;

+ Đơn kiến nghị, phản ánh;

+ Đơn có nhiều nội dung khác nhau.

- Phân loại theo điều kiện xử lý, bao gồm đơn đủ điều kiện xử lý, đơn không đủ điều kiện xử lý.

+ Đơn đủ điều kiện xử lý là đơn đáp ứng các yêu cầu sau đây:

+ Đơn dùng chữ viết là tiếng Việt. Trường hợp đơn được viết bằng tiếng nước ngoài thì phải kèm bản dịch được công chứng; đơn được ghi rõ ngày, tháng, năm viết đơn; họ, tên, địa chỉ của người viết đơn; có chữ ký hoặc điểm chỉ của người viết đơn;

+ Đơn khiếu nại ghi rõ tên, địa chỉ của cơ quan, tổ chức, cá nhân bị khiếu nại; nội dung, lý do khiếu nại, tài liệu liên quan đến nội dung khiếu nại và yêu cầu của người khiếu nại;

+ Đơn tố cáo ghi rõ họ tên, địa chỉ của người bị tố cáo; hành vi vi phạm pháp luật bị tố cáo; cách thức liên hệ với người tố cáo và các thông tin khác có liên quan;

+ Đơn kiến nghị, phản ánh ghi rõ nội dung kiến nghị, phản ánh;

+ Đơn không rõ họ tên, địa chỉ của người gửi đơn nhưng có nội dung tố cáo về hành vi vi phạm pháp luật và nêu rõ người có hành vi vi phạm pháp luật, có tài liệu, chứng cứ cụ thể về hành vi vi phạm pháp luật và có cơ sở để thẩm tra, xác minh theo quy định tại khoản 2 Điều 25 Luật tố cáo năm 2018.

- Đơn không đủ điều kiện xử lý bao gồm:

+ Đơn không đáp ứng các yêu cầu tại điểm a khoản 2 Điều này;

+ Đơn được gửi cho nhiều cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân trong đó có cơ quan, tổ chức, đơn vị hoặc người có thẩm quyền giải quyết;

+ Đơn đã được hướng dẫn theo quy định tại khoản 1 Điều 8 Thông tư số 05/2021/TT-TTCT ngày 01/10/2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh (sau đây gọi chung là đơn);

+ Đơn có nội dung chống đối đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; đơn có nội dung chia rẽ đoàn kết dân tộc, tôn giáo; đơn có lời lẽ thô tục, bôi nhọ, xúc phạm danh dự, uy tín của cá nhân, cơ quan, tổ chức, đơn vị;

+ Đơn rách nát, chữ viết bị tẩy xóa, không rõ, không thể đọc được.

- Phân loại đơn thuộc thẩm quyền và đơn không thuộc thẩm quyền giải quyết của người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị mình.

Phân loại đơn theo số lượng người khiếu nại, người tố cáo, người kiến nghị, phản ánh;

Đơn có họ, tên, chữ ký của một người;

Đơn có họ, tên, chữ ký của 02 người trở lên;

Phân loại theo thẩm quyền giải quyết.

Đơn thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan hành chính nhà nước, gồm: Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, UBND các cấp và cơ quan, tổ chức trực thuộc UBND các cấp hoặc của cơ quan hành chính khác;

Đơn thuộc thẩm quyền giải quyết của Quốc hội, Ủy ban Thường vụ Quốc hội, Hội đồng Dân tộc, các Ủy ban và các cơ quan khác của Quốc hội, các cơ quan thuộc Ủy ban Thường vụ Quốc hội, Hội đồng nhân dân các cấp và các cơ quan của Hội đồng nhân dân các cấp;

Đơn thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan tiến hành tố tụng, thi hành án;

Đơn thuộc thẩm quyền giải quyết của Kiểm toán Nhà nước;

Đơn thuộc thẩm quyền giải quyết của tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị - xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp; tổ chức tôn giáo;

Đơn thuộc thẩm quyền giải quyết của đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước;

Đơn thuộc thẩm quyền giải quyết của các cơ quan, tổ chức, đơn vị khác.

Bước 3: Xử lý đơn khiếu nại

- Xử lý đơn khiếu nại thuộc thẩm quyền giải quyết

Đơn khiếu nại thuộc thẩm quyền giải quyết và không thuộc một trong các trường hợp không được thụ lý giải quyết theo quy định tại Điều 11 Luật Khiếu nại thì người xử lý đơn đề xuất người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị thụ lý để giải quyết theo quy định của pháp luật. Việc đề xuất thụ lý giải quyết được thực hiện theo Mẫu số 01 ban hành kèm theo Thông tư số 05/2021/TT-TTCP ngày 01/10/2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh.

Đơn khiếu nại thuộc thẩm quyền giải quyết nhưng chưa đủ điều kiện thụ lý giải quyết thì hướng dẫn người khiếu nại bổ sung thông tin, tài liệu để thực hiện việc khiếu nại theo quy định của pháp luật. Việc hướng dẫn được thực hiện theo Mẫu số 02 ban hành kèm theo Thông tư số 05/2021/TT-TTCP ngày 01/10/2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh.

Đơn khiếu nại thuộc thẩm quyền của cấp dưới nhưng quá thời hạn giải quyết theo quy định của Luật Khiếu nại mà chưa được giải quyết thì người xử lý đơn báo cáo người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị xem xét, quyết định theo quy định của pháp luật.

- Xử lý đơn khiếu nại không thuộc thẩm quyền giải quyết

Đơn khiếu nại không thuộc thẩm quyền giải quyết của người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị mình thì người xử lý đơn hướng dẫn người khiếu nại gửi đơn đến cơ quan, tổ chức, đơn vị, người có thẩm quyền giải quyết. Việc hướng dẫn chỉ thực hiện một lần theo Mẫu số 02 ban hành kèm theo Thông tư số 05/2021/TT-TTCP ngày 01/10/2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh.

Đơn khiếu nại do lãnh đạo Đảng, Nhà nước, Hội đồng Dân tộc, các Ủy ban và cơ quan khác của Quốc hội, các cơ quan thuộc Ủy ban Thường vụ Quốc hội, Đại biểu Quốc hội, Đoàn đại biểu Quốc hội, Thành viên Chính phủ, Chánh án Tòa

án nhân dân tối cao, Viện trưởng Viện Kiểm sát nhân dân tối cao, Tổng Kiểm toán Nhà nước, Văn phòng Chủ tịch nước, Văn phòng Trung ương, Ủy ban Kiểm tra trung ương và các ban đảng Trung ương, cơ quan Trung ương của các tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị - xã hội - nghề nghiệp chuyển đến thì người xử lý đơn trình người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị và có văn bản phúc đáp.

Đơn khiếu nại do Ban tiếp công dân Trung ương, các cơ quan của Hội đồng nhân dân, đại biểu Hội đồng nhân dân, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị - xã hội - nghề nghiệp ở cấp tỉnh, cấp huyện chuyển đến thì Ban tiếp công dân báo cáo Chủ tịch UBND cùng cấp đề xin ý kiến chỉ đạo việc xử lý.

Đối với những vụ việc khiếu nại đông người, phức tạp, tồn đọng, kéo dài đã có quyết định giải quyết nhưng người khiếu nại có đơn gửi đến Thanh tra Chính phủ hoặc Trụ sở tiếp công dân Trung ương thì Trưởng Ban tiếp công dân Trung ương báo cáo Tổng Thanh tra Chính phủ giao cho các vụ, cục, đơn vị kiểm tra, báo cáo, đề xuất văn bản trả lời công dân hoặc trao đổi với Chủ tịch UBND cấp tỉnh về hướng xử lý.

- Xử lý đơn khiếu nại đối với quyết định giải quyết khiếu nại đã có hiệu lực pháp luật.

Đơn khiếu nại đối với quyết định giải quyết khiếu nại đã có hiệu lực pháp luật theo quy định tại Điều 44 Luật Khiếu nại năm 2011 thì người xử lý đơn không thụ lý, không chuyển đơn mà hướng dẫn người khiếu nại khởi kiện vụ án hành chính tại Tòa án nhân dân có thẩm quyền theo quy định của pháp luật về tố tụng hành chính, trừ trường hợp được quy định tại khoản 2 Điều này.

Đơn khiếu nại đối với quyết định giải quyết khiếu nại đã có hiệu lực pháp luật nhưng qua nghiên cứu, xem xét phát hiện việc giải quyết khiếu nại vi phạm pháp luật, gây thiệt hại đến lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của công dân, cơ quan, tổ chức được quy định tại Điều 38 Nghị định số 124/2020/NĐ-CP ngày 19 tháng 10 năm 2020 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Khiếu nại thì người xử lý đơn phải báo cáo để người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị mình xem xét, quyết định theo quy định của pháp luật.

- Xử lý đơn khiếu nại không thuộc thẩm quyền có họ tên, chữ ký của nhiều người.

Đơn khiếu nại không thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình mà có họ tên, chữ ký của nhiều người thì người xử lý đơn hướng dẫn cho một người khiếu nại có địa chỉ rõ ràng gửi đơn đến đúng cơ quan, tổ chức,

đơn vị, người có thẩm quyền giải quyết. Việc hướng dẫn được thực hiện theo Mẫu số 02 ban hành kèm theo Thông tư số 05/2021/TT-TTCP ngày 01/10/2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh.

Xử lý giấy tờ, tài liệu gốc gửi kèm theo đơn khiếu nại.

Đơn khiếu nại có gửi kèm theo giấy tờ, tài liệu gốc thì người xử lý đơn trả lại cho người gửi đơn giấy tờ, tài liệu đó.

- Xử lý đơn khiếu nại đối với quyết định hành chính có khả năng gây hậu quả khó khắc phục.

Trong trường hợp có căn cứ cho rằng việc thi hành quyết định hành chính sẽ gây ra hậu quả khó khắc phục thì người xử lý đơn phải kịp thời báo cáo để người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị xem xét, quyết định tạm đình chỉ hoặc kiến nghị cơ quan, người có thẩm quyền tạm đình chỉ việc thi hành quyết định hành chính.

Sau khi nhận được báo cáo hoặc kiến nghị, người có thẩm quyền có trách nhiệm xem xét, quyết định việc tạm đình chỉ, chịu trách nhiệm về quyết định của mình và thông báo cho cơ quan, tổ chức, đơn vị đã kiến nghị biết kết quả xử lý.

### **2.3. Quy trình giải quyết khiếu nại**

Bước 1: Nhận đơn, xử lý đơn và thụ lý đơn khiếu nại

Nếu khiếu nại thuộc thẩm quyền giải quyết của Chủ tịch UBND cấp xã theo quy định tại Điều 17 Luật khiếu nại năm 2011, người khiếu nại phải gửi đơn và các tài liệu liên quan (nếu có) cho người có thẩm quyền.

Thụ lý giải quyết khiếu nại. Trong thời hạn 10 ngày, kể từ ngày nhận được đơn khiếu nại thuộc thẩm quyền giải quyết của mình, người có thẩm quyền thụ lý giải quyết và thông báo về việc thụ lý giải quyết; trường hợp không thụ lý để giải quyết thì nêu rõ lý do.

Bước 2: Thẩm tra, xác minh, ra kết luận về lập hồ sơ giải quyết khiếu nại. Trong thời hạn giải quyết khiếu nại lần đầu theo quy định tại Điều 28 Luật Khiếu nại năm 2011, cơ quan có thẩm quyền giải quyết khiếu nại có trách nhiệm:

+ Kiểm tra lại quyết định hành chính, hành vi hành chính của mình, của người có trách nhiệm do mình quản lý trực tiếp, nếu khiếu nại đúng thì ra quyết định giải quyết khiếu nại ngay.

+ Trường hợp chưa có cơ sở kết luận nội dung khiếu nại thì UBND phường, thị trấn tiến hành xác minh, kết luận nội dung khiếu nại.

Trường hợp khiếu nại quyết định kỷ luật cán bộ, công chức thì cơ quan, tổ chức phải đối thoại với người khiếu nại. Đại diện cơ quan giải quyết khiếu nại trực tiếp gặp gỡ, đối thoại với người khiếu nại, người bị khiếu nại, người có quyền, nghĩa vụ liên quan, cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan để làm rõ nội dung khiếu nại, yêu cầu của người khiếu nại và hướng giải quyết khiếu nại, thông báo bằng văn bản với người khiếu nại, người bị khiếu nại, người có quyền và nghĩa vụ liên quan, cơ quan, tổ chức có liên quan biết thời gian, địa điểm, nội dung việc gặp gỡ, đối thoại. Khi đối thoại, đại diện cơ quan có thẩm quyền nêu rõ nội dung cần đối thoại; kết quả xác minh nội dung khiếu nại; người tham gia đối thoại có quyền phát biểu ý kiến, đưa ra những bằng chứng liên quan đến vụ việc khiếu nại và yêu cầu của mình. Việc đối thoại được lập thành biên bản; biên bản ghi rõ ý kiến của những người tham gia; kết quả đối thoại, có chữ ký hoặc điểm chỉ của người tham gia; trường hợp người tham gia đối thoại không ký, điểm chỉ xác nhận thì phải ghi rõ lý do, biên bản này được lưu vào hồ sơ vụ việc khiếu nại. Kết quả đối thoại là một trong các căn cứ để giải quyết khiếu nại.

Bước 3: Ra quyết định giải quyết khiếu nại. Chủ tịch UBND phường, thị trấn ra quyết định giải quyết khiếu nại bằng văn bản, trong thời hạn 03 ngày làm việc và gửi quyết định giải quyết khiếu nại cho người khiếu nại, người bị khiếu nại, người có quyền, nghĩa vụ liên quan, cơ quan quản lý cấp trên.

Bước 4: Thi hành quyết định giải quyết khiếu nại.

### **3. Kỹ năng, nghiệp vụ giải quyết tố cáo**

#### **3.1. Khái niệm, đặc điểm, vai trò của giải quyết tố cáo**

Tố cáo là việc cá nhân theo thủ tục quy định của Luật này báo cho cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền biết về hành vi vi phạm pháp luật của bất kỳ cơ quan, tổ chức, cá nhân nào gây thiệt hại hoặc đe dọa gây thiệt hại đến lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của cơ quan, tổ chức, cá nhân (khoản 1 Điều 2 Luật Tố cáo năm 2018).

Giải quyết tố cáo là việc thụ lý, xác minh, kết luận nội dung tố cáo và xử lý kết luận nội dung tố cáo của người giải quyết tố cáo (khoản 1 Điều 2 Luật Tố cáo năm 2018).

Xét về mức độ của hành vi vi phạm pháp luật mà tổ cáo đề cập có thể chia thành 2 loại: tội phạm và vi phạm pháp luật khác. Luật Tố cáo năm 2018 tập trung điều chỉnh tố cáo hành vi vi phạm pháp luật của cán bộ, công chức, viên chức trong việc thực hiện nhiệm vụ, công vụ và tố cáo hành vi vi phạm pháp luật về quản lý nhà nước trong các lĩnh vực.

Hiến pháp năm 2013 và khoản 7 Điều 2 Luật Tố cáo năm 2018 đã xác định tố cáo phải được cơ quan nhà nước xem xét và giải quyết trong thời hạn, trình tự, thủ tục theo quy định. Giải quyết tố cáo hành chính là việc kiểm tra, xác minh, kết luận về tính hợp pháp của hành vi bị tố cáo thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan hành chính nhà nước trên nguyên tắc phải bảo đảm kịp thời, chính xác, khách quan, đúng thẩm quyền, trình tự, thủ tục và thời hạn theo quy định của pháp luật, bảo đảm an toàn cho người tố cáo nhằm có biện pháp giải quyết theo quy định pháp luật, bảo vệ lợi ích của Nhà nước, tập thể, quyền và lợi ích hợp pháp của công dân.

**Đặc điểm của giải quyết tố cáo:**

Về nội dung, giải quyết tố cáo hành chính quy định quyền, nghĩa vụ của người tố cáo, người bị tố cáo và người giải quyết tố cáo; xác định thẩm quyền giải quyết của các cơ quan hành chính nhà nước; quy định thủ tục đối với việc tố cáo hành chính và giải quyết tố cáo hành chính; quy định việc xử lý các hành vi vi phạm của cơ quan, tổ chức, cá nhân trong quá trình thực hiện quyền tố cáo, giải quyết tố cáo; quy định về trách nhiệm của các cơ quan nhà nước, tổ chức xã hội trong công tác giải quyết tố cáo.

Về vai trò, bảo đảm quyền, lợi ích hợp pháp của cơ quan, tổ chức và công dân cũng như lợi ích của Nhà nước; phát huy quyền làm chủ của nhân dân; góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý nhà nước; là phương thức tăng cường pháp chế xã hội chủ nghĩa.

### **3.2. Quy trình xét đơn tố cáo**

Bước 1: Tiếp nhận đơn

Bước 2: Phân loại đơn

Bước 3: Xử lý đơn tố cáo

- Xử lý đơn tố cáo thuộc thẩm quyền giải quyết

Đơn tố cáo thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình và đủ điều kiện thụ lý theo quy định tại khoản 1 Điều 29 Luật Tố cáo năm 2018 thì người xử lý đơn báo cáo người đứng đầu đề thụ lý giải quyết theo quy định. Việc đề xuất thụ lý giải quyết được thực hiện theo Mẫu số 01 ban hành kèm theo Thông tư số 05/2021/TT-TTCP ngày 01/10/2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh.

- Xử lý đơn tố cáo không thuộc thẩm quyền giải quyết

Đơn tố cáo không thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình thì người xử lý đơn đề xuất với người đứng đầu chuyển đơn và các thông tin, tài liệu kèm theo (nếu có) đến cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền giải quyết theo quy định của pháp luật. Việc chuyển đơn tố cáo được thực hiện theo Mẫu số 03 ban hành kèm theo Thông tư số 05/2021/TT-TTCP ngày 01/10/2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh. Việc chuyển đơn đến cơ quan có thẩm quyền chỉ thực hiện một lần đối với đơn tố cáo có cùng nội dung.

Đơn tố cáo thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị cấp dưới trực tiếp nhưng quá thời hạn theo quy định của Luật Tố cáo năm 2018 mà chưa được giải quyết thì người xử lý đơn đề xuất người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị ra văn bản yêu cầu người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị cấp dưới trực tiếp báo cáo về quá trình giải quyết tố cáo, lý do chậm giải quyết, xác định trách nhiệm giải quyết tố cáo và phải báo cáo kết quả giải quyết.

- Xử lý đơn tố cáo đối với đảng viên

Đơn tố cáo đối với đảng viên vi phạm Điều lệ Đảng, chủ trương, nghị quyết, chỉ thị, quy định, quy chế, kết luận của Đảng được chuyển đến cơ quan có thẩm quyền để xử lý theo quy định của Đảng.

- Xử lý đơn tố cáo hành vi vi phạm pháp luật gây thiệt hại hoặc đe dọa gây thiệt hại nghiêm trọng đến lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của cá nhân, cơ quan, tổ chức.

Đơn tố cáo hành vi vi phạm pháp luật gây thiệt hại hoặc đe dọa gây thiệt hại nghiêm trọng đến lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của cá nhân, cơ quan, tổ chức thì người xử lý đơn phải kịp thời báo cáo, tham mưu, đề xuất để người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị áp dụng biện pháp cần thiết theo

thẩm quyền hoặc thông báo cho cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền kịp thời áp dụng biện pháp ngăn chặn theo quy định của pháp luật.

- Xử lý đơn tố cáo hành vi vi phạm thẩm quyền, trình tự, thủ tục giải quyết khiếu nại.

Đơn tố cáo người giải quyết khiếu nại vi phạm về thẩm quyền, trình tự, thủ tục giải quyết khiếu nại thì không thụ lý đơn theo quy định của Luật Tố cáo năm 2018. Trong trường hợp này, người xử lý đơn hướng dẫn người có đơn tiếp tục thực hiện việc khiếu nại hoặc khởi kiện vụ án hành chính tại Tòa án có thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

- Đối với đơn tố cáo mà người tố cáo cung cấp được thông tin, tài liệu, chứng cứ xác định người giải quyết khiếu nại có hành vi vi phạm một trong các điều cấm được quy định tại các khoản 1, 2 và 4 của Điều 6 Luật Khiếu nại năm 2011 thì thụ lý giải quyết theo quy định của Luật Tố cáo năm 2018.

- Xử lý thông tin có nội dung tố cáo

Khi nhận được thông tin có nội dung tố cáo quy định tại khoản 2 Điều 25 Luật Tố cáo năm 2018 thì người xử lý đơn báo cáo người có thẩm quyền để xem xét, quyết định việc thanh tra, kiểm tra hoặc chuyên đến cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền để quyết định việc thanh tra, kiểm tra phục vụ cho công tác quản lý.

- Giữ bí mật thông tin và bảo vệ người tố cáo

Trong quá trình xử lý đơn, cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân có trách nhiệm giữ bí mật thông tin của người tố cáo, nội dung tố cáo theo quy định của pháp luật.

Trường hợp người tố cáo đề nghị được bảo vệ thì người xử lý đơn báo cáo người đứng đầu xem xét, giải quyết theo quy định của pháp luật.

### **3.3. Quy trình giải quyết tố cáo**

Căn cứ Luật Tố cáo năm 2018, lãnh đạo, quản lý phường, thị trấn tổ chức giải quyết tố cáo theo các giai đoạn, ứng với mỗi giai đoạn là các hoạt động cụ thể như sau:

Bước 1: Giai đoạn tiếp nhận, chuẩn bị xác minh tố cáo

Trong giai đoạn này, lãnh đạo, quản lý phường, thị trấn tiến hành các công việc sau:

+ Ban hành quyết định thụ lý giải quyết tố cáo

Việc ban hành quyết định thụ lý giải quyết tố cáo rất quan trọng vì liên quan đến thời hạn giải quyết tính từ ngày thụ lý. Vì vậy, Điều 24 Luật Tố cáo năm 2018 đã quy định:

“Nếu tố cáo thuộc thẩm quyền giải quyết của mình thì trong thời hạn 07 ngày làm việc, kể từ ngày nhận được đơn tố cáo, phải kiểm tra, xác minh họ, tên, địa chỉ của người tố cáo và quyết định việc thụ lý hoặc không thụ lý giải quyết tố cáo, đồng thời thông báo cho người tố cáo biết lý do việc không thụ lý, nếu có yêu cầu; trường hợp phải kiểm tra, xác minh tại nhiều địa điểm thì thời hạn kiểm tra, xác minh có thể dài hơn nhưng không quá 10 ngày làm việc”.

Nếu đủ điều kiện thụ lý thì thời hạn thụ lý là 07 ngày làm việc hoặc không quá 10 ngày làm việc kể từ ngày nhận đơn tố cáo.

Quyết định thụ lý và giao nhiệm vụ xác minh nội dung tố cáo là căn cứ pháp lý để tiến hành giải quyết công việc, nâng cao trách nhiệm của người được giao nhiệm vụ trước thủ trưởng đơn vị và trước pháp luật.

Sau khi ban hành quyết định thụ lý giải quyết tố cáo, người giải quyết tố cáo phải thông báo bằng văn bản cho người tố cáo về thời điểm thụ lý tố cáo và các hình thức sau: gửi quyết định thụ lý giải quyết tố cáo; gửi văn bản thông báo về việc thụ lý tố cáo.

#### Bước 2: Giai đoạn tiến hành xác minh nội dung tố cáo

Luật Tố cáo năm 2018 đã trao cho người giải quyết tố cáo quyền yêu cầu các cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan cung cấp thông tin, tài liệu, bằng chứng liên quan đến nội dung tố cáo. Trong thực tiễn giải quyết tố cáo, thường là những người xác minh tố cáo trực tiếp liên hệ với các cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan để thu thập thông tin, tài liệu trên cơ sở văn bản, giấy giới thiệu của người ra quyết định xác minh tố cáo. Quá trình làm việc, thu thập thông tin thì cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan cũng yêu cầu, đòi hỏi thủ tục làm việc rất chặt chẽ. Để thuận tiện cho quá trình tiến hành xác minh, cũng như đảm bảo quyền, xác định rõ trách nhiệm của các bên liên quan, việc yêu cầu cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan cung cấp thông tin, tài liệu, bằng chứng liên quan đến nội dung tố cáo phải được thực hiện bằng văn bản của người ra quyết định xác minh tố cáo. Trường hợp cần thiết, người ra quyết định xác minh tố cáo có văn bản hoặc giấy giới thiệu cử người xác minh tố cáo đến làm việc với cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan để trực tiếp yêu cầu cung cấp thông tin, tài liệu, bằng chứng liên quan đến nội dung tố cáo.

Các nội dung người xác minh tố cáo yêu cầu cung cấp phải lập thành biên bản, có chữ ký của người xác minh tố cáo và xác nhận của cơ quan, tổ chức, cá nhân được yêu cầu. Biên bản phải lập thành ít nhất hai bản và giao một bản cho cơ quan, tổ chức, cá nhân được yêu cầu cung cấp thông tin, tài liệu, bằng chứng.

Do tài liệu, bằng chứng có thể được thu thập từ rất nhiều nguồn, tính pháp lý khác nhau (bản chính, bản sao, bản photo...), tình trạng tài liệu khác nhau (mới, cũ, rách, nát...) nếu không phân loại, xác định rõ ràng thì có thể dẫn đến thu thập tài liệu đã bị sai lệch, không rõ xuất xứ hoặc không đủ tính pháp lý để sử dụng làm căn cứ giải quyết tố cáo. Vì vậy, khi thu thập tài liệu phục vụ giải quyết tố cáo thì phải xác định rõ nguồn tài liệu. Nếu không thu thập bản chính thì khi thu thập bản sao người tiếp nhận tài liệu phải đối chiếu với nội dung tố cáo được thụ lý. Trường hợp không có bản chính để đối chiếu thì phải ghi rõ trong giấy biên nhận tài liệu. Các tài liệu do các cơ quan, tổ chức cung cấp phải yêu cầu sao y, sao lục (hoặc đóng dấu treo) của cơ quan, tổ chức đó. Tài liệu do cá nhân cung cấp phải yêu cầu người cung cấp ký xác nhận vào lề dưới của tài liệu đó. Trường hợp tài liệu bị mất trang, mất chữ, quá cũ nát, quá mờ không đọc được chính xác nội dung thì người thu thập phải ghi rõ tình trạng của tài liệu trong giấy biên nhận tài liệu.

Sau khi có được tài liệu, bằng chứng thì việc xem xét, đánh giá các tài liệu, bằng chứng đóng vai trò quan trọng, quyết định đến kết quả giải quyết tố cáo. Người lãnh đạo, quản lý phường, thị trấn có thẩm quyền giải quyết tố cáo phải xem xét, đánh giá tất cả các tài liệu, bằng chứng đã thu thập được, không được bỏ qua bất cứ một tài liệu, bằng chứng nào do người tố cáo hoặc người bị tố cáo cung cấp. Khi các tài liệu, bằng chứng đã được sử dụng làm căn cứ để kết luận, giải quyết tố cáo thì nhất thiết các tài liệu, bằng chứng đó phải chứa đựng các thông tin khách quan và phải liên quan đến các tình tiết của vụ việc, đồng thời phải được thu thập một cách hợp pháp.

**Bước 3: Giai đoạn kết luận nội dung tố cáo, xử lý tố cáo và công khai kết quả giải quyết tố cáo**

Việc thông báo sẽ do người ra quyết định xác minh tố cáo quyết định khi thấy cần thiết. Việc công bố dự thảo kết luận với người bị tố cáo trong quy trình giải quyết tố cáo là bắt buộc. Ngoài ra, còn có thể thông báo dự thảo kết luận với các cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan khi xét thấy cần thiết.

Người chủ trì cuộc họp thông báo dự thảo kết luận nội dung tố cáo là người giải quyết tố cáo hoặc Thủ trưởng cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao xác minh tố cáo hoặc Tổ trưởng Tổ xác minh. Việc thông báo trực tiếp phải lập thành biên bản. Biên bản phải có chữ ký của người chủ trì, người bị tố cáo. Trong trường hợp người bị tố cáo không ký biên bản thì người chủ trì phải ghi rõ sự việc đó trong biên bản.

Nếu trong dự thảo kết luận nội dung tố cáo có thông tin thuộc bí mật nhà nước, thông tin có hại cho người tố cáo thì không thông báo thông tin đó.

#### Bước 4: Kết luận và công bố kết luận giải quyết tố cáo

Căn cứ báo cáo kết quả xác minh nội dung tố cáo, các thông tin, tài liệu, chứng cứ có liên quan, đối chiếu với các quy định của pháp luật, lãnh đạo ban hành kết luận nội dung tố cáo.

Kết luận nội dung tố cáo phải có các nội dung sau: nội dung tố cáo; nội dung giải trình của người bị tố cáo; phân tích, đánh giá thông tin, tài liệu, chứng cứ để chứng minh tính đúng, sai của nội dung tố cáo; kết luận về nội dung tố cáo là đúng, đúng một phần hoặc sai; việc người tố cáo cố ý tố cáo sai sự thật (nếu có). Kết luận về hành vi vi phạm pháp luật của người bị tố cáo, cơ quan, tổ chức, cá nhân khác (nếu có); nguyên nhân, trách nhiệm của người bị tố cáo, cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan trong những nội dung tố cáo đúng hoặc đúng một phần. Kết luận về thiệt hại do hành vi vi phạm pháp luật gây ra; đối tượng bị thiệt hại; các biện pháp được người giải quyết tố cáo áp dụng để trực tiếp xử lý vi phạm, buộc khắc phục hậu quả do hành vi vi phạm pháp luật gây ra; nội dung chỉ đạo cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân thuộc quyền quản lý của người giải quyết tố cáo áp dụng biện pháp theo thẩm quyền để xử lý vi phạm, buộc khắc phục hậu quả do hành vi vi phạm pháp luật gây ra; kiến nghị cơ quan, tổ chức, cá nhân bị tố cáo chỉ có lợi mà không có hại gì cho việc kết luận, giải quyết tố cáo; các tổ chức, cá nhân khác áp dụng biện pháp theo thẩm quyền để xử lý vi phạm, buộc khắc phục hậu quả do hành vi vi phạm pháp luật gây ra.

Nội dung kết luận cũng đòi hỏi người kết luận phải nhận định, đánh giá, kết luận về việc người tố cáo có cố ý tố cáo sai sự thật hay không, đồng thời nếu phát hiện sai phạm thì cũng phải xác định cụ thể hành vi vi phạm, phân tích nguyên nhân, mức độ gây thiệt hại của hành vi, trách nhiệm của người bị tố cáo, những đối tượng khác có liên quan.

Công khai kết luận nội dung tố cáo, quyết định xử lý hành vi vi phạm bị tố cáo và thông báo kết quả giải quyết tố cáo cho người tố cáo.

Trong thời hạn 10 ngày, kể từ ngày ký kết luận nội dung tố cáo, quyết định xử lý hành vi vi phạm bị tố cáo, người giải quyết tố cáo có trách nhiệm thực hiện việc công khai kết luận nội dung tố cáo, quyết định xử lý hành vi vi phạm bị tố cáo.

Lưu ý: việc công khai kết luận nội dung tố cáo, quyết định xử lý hành vi vi phạm bị tố cáo phải bảo đảm không tiết lộ thông tin về người tố cáo và những nội dung thuộc bí mật nhà nước. Trong trường hợp người tố cáo có yêu cầu thì người giải quyết tố cáo thông báo kết quả giải quyết tố cáo cho người tố cáo, trừ những thông tin thuộc bí mật Nhà nước.

## **4. Kỹ năng, nghiệp vụ quản lý về đất đai**

### **4.1. Khái niệm, vai trò, ý nghĩa quản lý đất đai**

Đất đai là một vùng đất có ranh giới, vị trí, diện tích cụ thể và có các thuộc tính tương đối ổn định hoặc thay đổi nhưng có tính chu kỳ, có thể dự đoán được, có ảnh hưởng tới việc sử dụng đất trong hiện tại và tương lai của các yếu tố tự nhiên, kinh tế - xã hội như: thổ nhưỡng, khí hậu, địa hình, địa mạo, địa chất, thủy văn, thực vật, động vật cư trú và hoạt động sản xuất của con người.

Quản lý đất đai là quá trình sử dụng và phát triển đất trong khu vực nông thôn hoặc thành thị. Các hoạt động sử dụng tài nguyên đất nhằm phục vụ nhiều mục đích khác nhau.

Nếu quá trình quản lý đất không tốt, kém hiệu quả sẽ dẫn đến việc sử dụng sai mục đích hoặc bị khai thác quá mức, ảnh hưởng nghiêm trọng đến môi trường. Thậm chí làm suy giảm năng suất và phá vỡ trạng thái cân bằng tự nhiên.

Vấn đề cốt yếu là làm rõ hơn vai trò của Nhà nước liên quan đến quan hệ sở hữu về đất đai. Vấn đề chế độ sở hữu đất đai đang được coi là có tính nguyên tắc cao, đã được Hiến pháp quy định. Cách đặt vấn đề thực tế hơn là tìm cách vận dụng phù hợp, sao cho về thực chất đất đai quản lý có hiệu quả, nhằm bảo vệ tốt nguồn tài nguyên vô giá này trong kỷ cương; đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc khai thác hợp lý, sử dụng có hiệu quả nguồn vốn to lớn này, thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội mạnh mẽ và vững chắc.

Luật Đất đai năm 2013 thể hiện rõ ràng hơn vai trò đích thực của Nhà nước, cụ thể:

Một là đại diện chủ sở hữu toàn dân để thống nhất quản lý toàn bộ đất đai.

Hai là chủ sử dụng (cụ thể, trực tiếp) đối với bộ phận đất công.

Với vai trò thứ nhất, cơ quan chính quyền các cấp thực hiện chức năng quản lý Nhà nước bằng chính sách và pháp luật thống nhất để đảm bảo kỷ cương xã hội và lợi ích cơ bản lâu dài. Đó là các việc: quy hoạch và kế hoạch, thu thuế hoặc tiền sử dụng đất, giao và cho thuê đất, thu hồi hoặc tịch thu (do giải tỏa cho mục đích chung, do vi phạm pháp luật), cấm sử dụng sai mục đích, cấm xây dựng (một số loại công trình trên một số loại đất), đăng ký và chứng nhận quyền sử dụng đất, xử lý các tranh chấp về đất đai, quản lý thị trường đất đai.

Ở vai trò thứ hai, các cơ quan và đơn vị thuộc Nhà nước cũng là “người” sử dụng đất, là đối tượng điều chỉnh của Luật (về quyền và nghĩa vụ của tổ chức và cá nhân sử dụng đất), bình đẳng với các đối tượng khác trước pháp luật.

#### **4.2. Trách nhiệm của UBND phường, thị trấn trong quản lý đất đai**

Luật Đất đai năm 2013 quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về đất đai như sau:

“Trách nhiệm quản lý nhà nước về đất đai

1. Chính phủ thống nhất quản lý nhà nước về đất đai trong phạm vi cả nước.
2. Bộ Tài nguyên và Môi trường chịu trách nhiệm trước Chính phủ trong việc thống nhất quản lý nhà nước về đất đai.

Bộ, cơ quan ngang bộ có liên quan trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình có trách nhiệm giúp Chính phủ trong quản lý nhà nước về đất đai.

3. Ủy ban nhân dân các cấp có trách nhiệm quản lý nhà nước về đất đai tại địa phương theo thẩm quyền quy định tại Luật này.”

Luật Đất đai năm 2013 quy định nội dung quản lý nhà nước về đất đai, cụ thể như sau: ban hành văn bản quy phạm pháp luật về quản lý, sử dụng đất đai và tổ chức thực hiện văn bản đó; xác định địa giới hành chính, lập và quản lý hồ sơ địa giới hành chính, lập bản đồ hành chính; khảo sát, đo đạc, lập bản đồ địa chính, bản đồ hiện trạng sử dụng đất và bản đồ quy hoạch sử dụng đất; điều tra, đánh giá tài nguyên đất; điều tra xây dựng giá đất; quản lý quy hoạch, kế hoạch sử dụng

đất; quản lý việc giao đất, cho thuê đất, thu hồi đất, chuyển mục đích sử dụng đất; quản lý việc bồi thường, hỗ trợ, tái định cư khi thu hồi đất; đăng ký đất đai, lập và quản lý hồ sơ địa chính, cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, quyền sở hữu nhà ở và tài sản khác gắn liền với đất; thống kê, kiểm kê đất đai; xây dựng hệ thống thông tin đất đai; quản lý tài chính về đất đai và giá đất; quản lý, giám sát việc thực hiện quyền và nghĩa vụ của người sử dụng đất; thanh tra, kiểm tra, giám sát, theo dõi, đánh giá việc chấp hành quy định của pháp luật về đất đai và xử lý vi phạm pháp luật về đất đai; phổ biến, giáo dục pháp luật về đất đai; giải quyết tranh chấp về đất đai; giải quyết khiếu nại, tố cáo trong quản lý và sử dụng đất đai; quản lý hoạt động dịch vụ về đất đai.

### **4.3. Kỹ năng, nghiệp vụ quản lý đất đai của UBND phường, thị trấn**

#### **a) Kỹ năng xử lý vi phạm hành chính về đất đai**

- Xác định những hành vi vi phạm hành chính về đất đai

+ Sử dụng đất trồng lúa vào mục đích khác không được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép theo quy định.

+ Sử dụng đất rừng đặc dụng, đất rừng phòng hộ, đất rừng sản xuất vào mục đích khác không được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép theo quy định.

+ Sử dụng đất nông nghiệp không phải là đất trồng lúa, không phải là đất rừng phòng hộ, không phải là đất rừng đặc dụng, không phải là đất rừng sản xuất vào mục đích khác không được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép theo quy định.

+ Sử dụng đất trong nhóm đất phi nông nghiệp vào mục đích khác không được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép theo quy định.

+ Chuyển đổi cơ cấu cây trồng trên đất trồng lúa không đúng quy định; sử dụng đất vào mục đích khác thuộc trường hợp phải đăng ký mà không đăng ký.

+ Lấn, chiếm đất.

+ Hủy hoại đất.

+ Không đăng ký đất đai.

+ Chuyển quyền, cho thuê, thế chấp bằng quyền sử dụng đất khi không đủ điều kiện theo quy định.

+ Chuyển quyền, cho thuê, cho thuê lại, thế chấp đối với đất không thuộc trường hợp được chuyển quyền, cho thuê, thế chấp theo quy định.

+ Người sử dụng đất được nhà nước cho thuê đất trả tiền thuê đất hàng năm để đầu tư xây dựng hạ tầng khu công nghiệp, cụm công nghiệp, khu chế xuất, để

cho thuê lại đất, nhưng đã cho thuê lại đất theo hình thức trả tiền thuê đất một lần kể từ ngày Luật Đất đai năm 2013 có hiệu lực.

+ Chuyển nhượng quyền sử dụng đất dưới hình thức phân lô, bán nền trong dự án đầu tư xây dựng kinh doanh nhà ở.

+ Chuyển nhượng quyền sử dụng đất gắn với chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ dự án đầu tư mà không đủ điều kiện theo quy định tại Nghị định hướng dẫn Luật Đất đai năm 2013.

+ Bán, mua tài sản gắn liền với đất được Nhà nước cho thuê thu tiền thuê đất hàng năm mà không đủ điều kiện theo quy định.

+ Cho thuê tài sản gắn liền với đất được Nhà nước cho thuê thu tiền thuê đất hàng năm mà không đủ điều kiện quy định tại Nghị định hướng dẫn Luật Đất đai năm 2013.

+ Nhận chuyển nhượng, nhận tặng cho quyền sử dụng đất có điều kiện mà không đủ điều kiện quy định.

+ Chuyển quyền và nhận chuyển quyền đối với cơ sở tôn giáo không đúng quy định.

+ Nhận chuyển nhượng, nhận góp vốn, thuê quyền sử dụng đất nông nghiệp để thực hiện dự án đầu tư sản xuất, kinh doanh phi nông nghiệp mà không đủ điều kiện quy định.

+ Nhận chuyển quyền sử dụng đất nông nghiệp vượt hạn mức.

+ Nhận chuyển quyền sử dụng đất, thuê đất không đúng quy định.

+ Không nộp hồ sơ, không cung cấp, cung cấp không đầy đủ giấy tờ để làm thủ tục cấp Giấy chứng nhận cho người mua, thuê mua nhà, công trình xây dựng, nhận chuyển quyền sử dụng đất tại dự án kinh doanh bất động sản.

+ Không sử dụng đất trồng cây hàng năm trong thời hạn 12 tháng liên tục, đất trồng cây lâu năm trong thời hạn 18 tháng liên tục, đất trồng rừng trong thời hạn 24 tháng liên tục.

+ Không làm thủ tục chuyển sang thuê đất đối với trường hợp quy định tại Luật Đất đai năm 2013.

+ Vi phạm quy định về quản lý chỉ giới sử dụng đất, mốc địa giới hành chính.

+ Vi phạm quy định về cung cấp thông tin đất đai liên quan đến thanh tra, kiểm tra, thu thập chứng cứ để giải quyết tranh chấp đất đai.

+ Vi phạm điều kiện về hoạt động dịch vụ trong lĩnh vực đất đai.

- Đối tượng bị xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực đất đai gồm: hộ gia đình, cộng đồng dân cư, cá nhân trong nước, cá nhân nước ngoài, người Việt Nam định cư ở nước ngoài (sau đây gọi chung là cá nhân); tổ chức trong nước, tổ

chức nước ngoài, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, cơ sở tôn giáo (sau đây gọi chung là tổ chức).

- Thẩm quyền xử phạt vi phạm hành chính của Chủ tịch UBND phường, thị trấn:

- + Phạt cảnh cáo;
- + Phạt tiền đến 5.000.000 đồng;
- + Tịch thu các giấy tờ đã bị tẩy xóa, sửa chữa, làm sai lệch nội dung; giấy tờ giả đã sử dụng trong việc sử dụng đất;

- + Áp dụng biện pháp khắc phục hậu quả:

Buộc khôi phục lại tình trạng ban đầu của đất trước khi vi phạm.

- Quy trình xử phạt vi phạm hành chính về đất đai

**Bước 1: Phát hiện hành vi và lập biên bản vi phạm hành chính**

Người có thẩm quyền lập biên bản vi phạm hành chính phải kịp thời lập biên bản vi phạm hành chính, gồm: người có thẩm quyền xử phạt vi phạm hành chính; công chức, viên chức được giao nhiệm vụ thực hiện thanh tra, kiểm tra việc quản lý, sử dụng đất đai và hoạt động dịch vụ về đất đai; công chức kiểm lâm được giao nhiệm vụ thực hiện thanh tra, kiểm tra việc quản lý, sử dụng rừng được lập biên bản vi phạm hành chính đối với hành vi lấn, chiếm, sử dụng đất rừng đặc dụng, rừng phòng hộ, rừng sản xuất vào mục đích khác. Công chức, viên chức Cảnh vụ hàng không được giao nhiệm vụ thực hiện kiểm tra việc sử dụng đất cảng hàng không, sân bay dân dụng.

Biên bản vi phạm hành chính trong lĩnh vực quản lý đất đai được lập theo quy định tại Điều 58 của Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020 và Nghị định hướng dẫn thực hiện Luật xử phạt hành chính, cụ thể:

Biên bản phải có đầy đủ các thông tin theo mẫu Biên bản 01 của Nghị định số 118/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020. Biên bản gồm nhiều tờ thì phải ký từng tờ, nếu người vi phạm không ký thì phải có hai (02) người chứng kiến hoặc đại diện chính quyền địa phương ký. Nếu thuộc trường hợp được giải trình thì phải ghi cụ thể thời gian giải trình cũng như người có thẩm quyền giải quyết giải trình. Biên bản phải được giao cho người vi phạm 01 bản.

Về xác định hành vi vi phạm: người có thẩm quyền phải xác định cụ thể hành vi vi phạm của cá nhân, tổ chức là vi phạm điều, khoản nào của Nghị định

số 118/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020, trường hợp hành vi đó chưa được quy định trong Nghị định số 118/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020 thì không lập biên bản vi phạm hành chính.

Khi đã xác định được hành vi vi phạm thì trong biên bản phải mô tả rõ thời gian thực hiện hành vi, kết thúc hành vi là khi nào để xác định thời hiệu, thời hạn xử phạt vi phạm hành chính. Đây là thông tin rất quan trọng để người có thẩm quyền xử phạt quyết định phạt tiền hay chỉ áp dụng biện pháp buộc khắc phục hậu quả khi đã hết thời hạn, thời hiệu xử phạt.

## Bước 2: Ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính

Sau khi lập biên bản vi phạm hành chính nếu thuộc thẩm quyền thì người lập biên bản vi phạm hành chính ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính, nếu vượt thẩm quyền thì phải chuyển ngay hồ sơ tới người có thẩm quyền để xử phạt.

Việc xác định thẩm quyền xử phạt căn cứ vào mức tối đa của khung tiền phạt và biện pháp phạt bổ sung, biện pháp buộc khắc phục hậu quả để xác định.

Trường hợp trên chúng ta căn cứ vào mức tối đa của khung tiền phạt để xác định thẩm quyền.

Thời hạn ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính trên lĩnh vực đất đai là 07 ngày, đối với trường hợp phức tạp thì 30 ngày, đối với trường hợp đặc biệt nghiêm trọng thì tối đa 60 ngày, kể từ ngày lập biên bản vi phạm hành chính.

Trước khi ban hành quyết định xử phạt, người có thẩm quyền xử phạt cần lưu ý: nếu có căn cứ cho rằng việc xác lập biên bản, hành vi chưa đảm bảo, chưa đủ cơ sở để xử phạt thì có quyền giao nhiệm vụ cho cơ quan có thẩm quyền để tiến hành lập biên bản xác minh tình tiết vi phạm trước khi ban hành quyết định xử phạt.

Đối với những trường hợp đã hết thời hiệu xử phạt (hết 02 năm) hoặc quá thời hạn xử phạt (quá 07 ngày hoặc 30 ngày hoặc 60 ngày tùy từng trường hợp) thì không ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính mà ban hành quyết định tịch thu tang vật, phương tiện vi phạm hành chính, quyết định áp dụng biện pháp buộc khắc phục hậu quả nếu hành vi đó Nghị định về việc xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực đất đai có quy định tịch thu, buộc khắc phục hậu quả.

Mẫu quyết định xử phạt vi phạm hành chính, quyết định áp dụng biện pháp buộc khắc phục hậu quả thực hiện theo mẫu của Nghị định số 118/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020.

Sau khi ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính, quyết định buộc khắc phục hậu quả trong trường hợp không xử phạt thì phải gửi cho cá nhân/tổ chức vi phạm trong thời hạn 02 ngày làm việc. Việc gửi quyết định trực tiếp cho người vi phạm phải có biên bản ký nhận, có xác nhận của người chứng kiến hoặc đại diện chính quyền địa phương. Nếu gửi qua đường bưu điện thì phải gửi bằng hình thức thư đảm bảo, nội dung gửi phải ghi rõ quyết định, nếu người vi phạm không nhận thì gửi 03 lần.

### Bước 3: Thi hành quyết định xử phạt

Cơ quan, tổ chức được giao nhiệm vụ thi hành quyết định phải thường xuyên theo dõi, đôn đốc để cá nhân, tổ chức chấp hành việc nộp tiền phạt cũng như biện pháp khắc phục hậu quả được ghi trong quyết định.

Trường hợp quá thời gian ghi trong quyết định mà cá nhân không chấp hành nộp tiền phạt cũng như các biện pháp buộc khắc phục hậu quả thì cơ quan được giao nhiệm vụ thi hành quyết định tiến hành xác minh các thông tin về thu nhập, tiền lương, tài khoản của người vi phạm để tham mưu quyết định cưỡng chế thu tiền phạt cũng như tham mưu cưỡng chế thi hành biện pháp buộc khắc phục hậu quả.

Trường hợp nếu chưa có điều kiện thi hành cưỡng chế thu tiền phạt thì cần tham mưu cưỡng chế thi hành biện pháp khắc phục hậu quả trước, còn tiền phạt sẽ tiếp tục xác minh để cưỡng chế sau nhằm kịp thời chấm dứt, khắc phục hành vi vi phạm trong lĩnh vực đất đai.

### Bước 4: Tổ chức cưỡng chế

Sau khi ban hành quyết định cưỡng chế thu tiền phạt, cưỡng chế thi hành biện pháp khắc phục hậu quả trước thì phải gửi ngay cho cá nhân, tổ chức vi phạm để thi hành. Nếu quá thời hạn tự nguyện thi hành theo quyết định cưỡng chế mà họ không thi hành thì tổ chức cưỡng chế thu tiền phạt, cưỡng chế thi hành biện pháp khắc phục hậu quả trước.

Trước khi tổ chức cưỡng chế thì người có thẩm quyền cần rà soát lại toàn bộ hồ sơ xử phạt để đảm bảo việc lập biên bản, ban hành quyết định xử phạt, quyết định cưỡng chế là đúng thẩm quyền, trình tự, thủ tục; nếu qua rà soát có thiếu sót

thì cần phải kịp thời điều chỉnh, bổ sung cho đảm bảo. Cần có thông báo thời gian tổ chức thực hiện cưỡng chế cho người bị cưỡng chế biết. Xây dựng phương án, kế hoạch cưỡng chế để phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên tham gia cũng như dự trù các tình huống có thể xảy ra để có phương án xử lý kịp thời.

#### b) Kỹ năng giải quyết tranh chấp đất đai

Tranh chấp đất đai là một hiện tượng xảy ra phổ biến trong xã hội. Đặc biệt, khi nước ta chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, đất đai trở thành một loại hàng hóa đặc biệt có giá trị thì tranh chấp đất đai có xu hướng ngày càng gia tăng cả về số lượng cũng như mức độ phức tạp. Tình trạng tranh chấp đất đai kéo dài với số lượng các vụ khiếu kiện ngày càng nhiều là vấn đề rất đáng được quan tâm. Một trong những biện pháp hữu hiệu để hạn chế các bên tranh chấp khởi kiện ra Tòa án để giải quyết tranh chấp đất đai là tăng cường công tác hòa giải ở cơ sở nhất là hòa giải tại UBND phường, thị trấn.

Tranh chấp đất đai là tranh chấp về quyền, nghĩa vụ của người sử dụng đất giữa hai hoặc nhiều bên trong quan hệ đất đai (Luật Đất đai năm 2013).

Có thể thấy khái niệm tranh chấp đất đai được nêu trong Luật Đất đai năm 2013 là một khái niệm bao hàm cả tranh chấp về quyền sử dụng đất, tranh chấp về tài sản gắn liền với đất, tranh chấp về địa giới hành chính. Đất đang có tranh chấp được hiểu là loại đất mà giữa người sử dụng hợp pháp đất đó với cá nhân khác, với nhà nước (về vấn đề bồi thường đất) hoặc giữa những người sử dụng chung mảnh đất đó với nhau đang có tranh chấp về quyền sử dụng đất, về tài sản gắn liền với đất, về ranh giới, mục đích sử dụng đất hoặc về quyền, nghĩa vụ phát sinh trong quá trình sử dụng đất,... Đất đang có tranh chấp cũng có thể hiểu là đất tranh chấp giữa hai cá nhân chưa xác định được ai là người sử dụng đất hợp pháp. Việc xác định tranh chấp nào là tranh chấp đất đai rất quan trọng, vì thủ tục giải quyết tranh chấp đất đai và tranh chấp liên quan đến đất đai là khác nhau.

*Lưu ý:* những tranh chấp sau không phải là tranh chấp đất đai:

- + Tranh chấp về giao dịch (mua bán) quyền sử dụng đất, nhà ở;
- + Tranh chấp về di sản thừa kế là quyền sử dụng đất;
- + Tranh chấp tài sản chung là quyền sử dụng đất giữa vợ và chồng khi ly hôn.

Hòa giải trong tranh chấp đất đai là một thuật ngữ được sử dụng trong các văn bản pháp luật đất đai, tuy nhiên thuật ngữ này lại không được giải thích cụ thể trong

Luật Đất đai năm 2013 và các văn bản hướng dẫn thi hành. Căn cứ vào quan niệm chung về hòa giải, chúng ta có thể đưa ra khái niệm về hòa giải tranh chấp đất đai như sau: *“Hòa giải tranh chấp đất đai là tự chấm dứt việc xích mích, tranh chấp giữa các bên bằng sự thương lượng với nhau hoặc thông qua trung gian”*.

Theo Luật Đất đai năm 2013, khi các bên xảy ra tranh chấp, Nhà nước khuyến khích các bên tranh chấp đất đai tự hòa giải hoặc giải quyết tranh chấp đất đai thông qua hòa giải ở cơ sở.

Theo đó, Nhà nước khuyến khích các bên hòa giải thông qua 02 hình thức:

Hình thức 1: nhà nước khuyến khích các bên tranh chấp đất đai tự hòa giải

Đây là biện pháp hòa giải tranh chấp đất đai mà theo đó các bên tranh chấp tự tiến hành việc gặp gỡ, trao đổi, bàn bạc thương lượng, thỏa thuận với nhau để thống nhất biện pháp tháo gỡ những bất đồng, mâu thuẫn. Biện pháp giải quyết tranh chấp này thường không có sự tham gia của bên thứ ba làm trung gian hòa giải. Trên phương diện pháp lý, Nhà nước cũng không có bất kỳ sự can thiệp nào. Việc hòa giải tranh chấp hoàn toàn phụ thuộc vào ý chí, sự định đoạt của các bên tranh chấp. Nhà nước khuyến khích các bên tranh chấp chủ động gặp nhau để hòa giải.

Hình thức 2: giải quyết tranh chấp đất đai thông qua hòa giải ở cơ sở.

Tranh chấp đất đai mà các bên tranh chấp không hòa giải được thì gửi đơn đến UBND phường, thị trấn nơi có đất tranh chấp để hòa giải. Chủ tịch UBND phường, thị trấn có trách nhiệm tổ chức việc hòa giải tranh chấp đất đai tại địa phương mình. Đây là phương thức giải quyết tranh chấp đất đai có sự tham gia của bên thứ ba là tổ hòa giải cơ sở với tư cách là trung gian hòa giải. Trong trường hợp các bên tranh chấp không thể tự hòa giải được thì tổ hòa giải ở cơ sở sẽ tiến hành gặp gỡ và đóng vai trò làm trung gian giúp các bên ngồi lại, thương lượng với nhau nhằm giải quyết bất đồng mâu thuẫn. Theo quy định của pháp luật hiện hành, có những tranh chấp phải thực hiện hòa giải cơ sở trước khi cơ quan nhà nước có thẩm quyền giải quyết. Đó là các tranh chấp đất đai phát sinh giữa những người sử dụng đất với nhau như: tranh chấp về quyền chiếm hữu, quản lý và sử dụng đất; tranh chấp về tài sản liên quan đến đất đai; tranh chấp về chuyển quyền sử dụng đất. Xét về bản chất thì đây là những tranh chấp dân sự phát sinh giữa những người sử dụng đất với nhau trong quá trình sử dụng đất, bình đẳng với nhau về quyền và nghĩa vụ.

Các bước tiến hành hòa giải:

Bước 1: Trước khi hòa giải

Tìm hiểu nội dung vụ việc, nguyên nhân phát sinh mâu thuẫn, tranh chấp, lợi ích mà các bên hướng tới, trọng tâm là lợi ích cốt lõi.

Tìm hiểu các quy định pháp luật vận dụng trong quá trình hòa giải và khả năng đáp ứng lợi ích của mỗi bên, nhất là các lợi ích cốt lõi.

Bước 2: Tiến hành hòa giải

Thành phần tham dự buổi hòa giải:

- Thành phần Hội đồng hòa giải gồm:
  - + Chủ tịch hoặc Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn là Chủ tịch Hội đồng;
  - + Đại diện Ủy ban Mặt trận Tổ quốc phường, thị trấn;
  - + Tổ trưởng tổ dân phố đối với khu vực đô thị; trưởng thôn, ấp đối với khu vực nông thôn;
  - + Đại diện của một số hộ dân sinh sống lâu đời tại xã, phường, thị trấn biết rõ về nguồn gốc và quá trình sử dụng đối với thửa đất đó;
  - + Công chức được giao quản lý địa chính và công chức được giao quản lý công tác tư pháp phường, thị trấn.
- Tùy từng trường hợp cụ thể, có thể mời đại diện Hội Nông dân, Hội Phụ nữ, Hội Cựu chiến binh, Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh.

Việc hòa giải chỉ được tiến hành khi các bên tranh chấp đều có mặt. Trường hợp một trong các bên tranh chấp vắng mặt đến lần thứ hai thì được coi là việc hòa giải không thành.

Bước 3: Sau khi hòa giải

Kết quả hòa giải

Hòa giải tranh chấp đất đai ở UBND phường, thị trấn sẽ xảy ra 1 trong 2 trường hợp:

*Trường hợp 1: hòa giải thành (kết thúc tranh chấp đất đai)*

Đối với trường hợp hòa giải thành mà có thay đổi hiện trạng về ranh giới, người sử dụng đất thì UBND phường, thị trấn gửi biên bản hòa giải đến Phòng Tài nguyên và Môi trường đối với trường hợp tranh chấp đất đai giữa hộ gia đình,

cá nhân, cộng đồng dân cư với nhau; gửi đến Sở Tài nguyên và Môi trường đối với các trường hợp khác.

Phòng Tài nguyên và Môi trường, Sở Tài nguyên và Môi trường trình UBND cùng cấp quyết định công nhận việc thay đổi ranh giới thửa đất và cấp mới Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, quyền sở hữu nhà ở và tài sản khác gắn liền với đất.

*Trường hợp 2: hòa giải không thành*

Tranh chấp đất đai đã được hòa giải tại UBND phường, thị trấn mà không thành thì được giải quyết như sau:

Tranh chấp đất đai mà đương sự có Giấy chứng nhận hoặc có một trong các loại giấy tờ quy định tại Luật Đất đai năm 2013 và tranh chấp về tài sản gắn liền với đất thì do Tòa án nhân dân giải quyết;

Tranh chấp đất đai mà đương sự không có Giấy chứng nhận hoặc không có một trong các loại giấy tờ quy định thì đương sự chỉ được lựa chọn một trong hai hình thức giải quyết tranh chấp đất đai theo quy định sau đây:

Nộp đơn yêu cầu giải quyết tranh chấp tại UBND cấp có thẩm quyền theo quy định;

Khởi kiện tại Tòa án nhân dân có thẩm quyền theo quy định của pháp luật về tố tụng dân sự.

Trường hợp đương sự lựa chọn giải quyết tranh chấp tại UBND cấp có thẩm quyền thì việc giải quyết tranh chấp đất đai được thực hiện như sau:

Trường hợp tranh chấp giữa hộ gia đình, cá nhân, cộng đồng dân cư với nhau thì Chủ tịch UBND phường, thị trấn giải quyết; nếu không đồng ý với quyết định giải quyết thì có quyền khiếu nại đến Chủ tịch UBND quận/huyện hoặc khởi kiện tại Tòa án nhân dân theo quy định của pháp luật về tố tụng hành chính;

Thời gian thực hiện thủ tục hòa giải tranh chấp đất đai tại UBND phường, thị trấn là không quá 45 ngày, kể từ ngày nhận được đơn yêu cầu.

Kết quả hòa giải tranh chấp đất đai phải được lập thành biên bản, gồm có các nội dung:

- Thời gian và địa điểm tiến hành hòa giải;
- Thành phần tham dự hòa giải;

- Tóm tắt nội dung tranh chấp thể hiện rõ về nguồn gốc, thời điểm sử dụng đất đang tranh chấp, nguyên nhân phát sinh tranh chấp (theo kết quả xác minh, tìm hiểu);

- Ý kiến của Hội đồng hòa giải tranh chấp đất đai;

- Những nội dung đã được các bên tranh chấp thỏa thuận, không thỏa thuận.

Biên bản hòa giải phải có chữ ký của Chủ tịch Hội đồng, các bên tranh chấp có mặt tại buổi hòa giải, các thành viên tham gia hòa giải và phải có xác nhận hòa giải thành hoặc hòa giải không thành cũng như đóng dấu của UBND phường, thị trấn.

Biên bản hòa giải tranh chấp đất đai phải có đầy đủ chữ ký. Biên bản hòa giải được gửi đến các bên tranh chấp, lưu tại UBND phường, thị trấn nơi có đất tranh chấp. Việc hòa giải thành mà có thay đổi hiện trạng về ranh giới, người sử dụng đất thì tùy từng trường hợp, UBND phường, thị trấn gửi biên bản hòa giải đến Phòng Tài nguyên và Môi trường hoặc Sở Tài nguyên và Môi trường để thực hiện thủ tục công nhận việc thay đổi ranh giới thửa đất và cấp mới Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, quyền sở hữu nhà ở và tài sản khác gắn liền với đất.

Trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày lập biên bản hòa giải thành mà các bên tranh chấp có ý kiến bằng văn bản khác với nội dung đã thống nhất trong biên bản hòa giải thành thì Chủ tịch UBND phường, thị trấn tổ chức lại cuộc họp Hội đồng hòa giải để xem xét giải quyết đối với ý kiến bổ sung và phải lập biên bản hòa giải thành hoặc không thành.

Trường hợp hòa giải không thành hoặc sau khi hòa giải thành mà có ít nhất một trong các bên thay đổi ý kiến về kết quả hòa giải thì UBND phường, thị trấn lập biên bản hòa giải không thành và hướng dẫn các bên tranh chấp gửi đơn đến cơ quan có thẩm quyền giải quyết tranh chấp tiếp theo.

## **5. Kỹ năng, nghiệp vụ quản lý trật tự xây dựng đô thị**

### **5.1. Khái niệm, đặc điểm, vai trò của việc quản lý trật tự xây dựng đô thị**

Trật tự là sự sắp xếp, bố trí theo một thứ tự, một quy tắc nhất định. Do vậy, có thể hiểu trật tự xây dựng đô thị là sự sắp xếp, bố trí theo một trình tự nhất định các công trình xây dựng trên địa bàn đô thị bao gồm toàn bộ các công trình trên mặt đất, dưới lòng đất và trên không; do các cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép thực hiện và quản lý trong toàn bộ các khâu từ việc lập dự án, thiết kế, cấp phép xây dựng đến quản lý hoạt động thi công công trình, ban hành các tiêu chuẩn

về không gian kiến trúc, xây dựng, mỹ quan đô thị,... và khai thác, sử dụng công trình sau khi đã hoàn thành.

Việc thiết lập trật tự xây dựng đô thị là việc làm hết sức cần thiết, xuất phát từ yêu cầu khách quan của quá trình tồn tại và phát triển của đô thị. Trật tự được hình thành trên cơ sở quy hoạch chung và quy hoạch chi tiết do các cơ quan chức năng lập ra, được phê duyệt và tổ chức thực hiện; được quản lý bằng các quy định của pháp luật bao gồm hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật nhằm hướng hành vi của các chủ thể tham gia các quan hệ về xây dựng ở đô thị theo các chuẩn mực chung. Hoạt động quản lý của các cơ quan nhà nước về trật tự xây dựng đô thị là sự tác động, điều chỉnh một cách thường xuyên, thống nhất hành vi của các chủ thể khi tham gia các quan hệ pháp luật về xây dựng nhằm đảm bảo quá trình xây dựng ở đô thị diễn ra theo quy hoạch, kế hoạch và pháp luật; duy trì sự ổn định về mọi mặt của đô thị và đảm bảo một cách hợp lý yếu tố bền vững, trường tồn trong sự phát triển không ngừng của đô thị.

Quản lý nhà nước về trật tự xây dựng đô thị là hoạt động thanh tra, kiểm tra, đề xuất, kiến nghị xử lý vi phạm theo thẩm quyền và trình tự luật định về các vấn đề liên quan đến trật tự xây dựng nhằm đảm bảo xây, dựng quản lý đô thị phù hợp với quy hoạch tổng thể và phát triển kinh tế - xã hội, an ninh - quốc phòng; giữ gìn và phát triển bộ mặt đô thị theo đúng quy hoạch được phê duyệt tạo điều kiện cho nhân dân xây dựng, bảo vệ quyền lợi chính đáng hợp pháp của nhân dân; ngăn chặn và tiến tới chấm dứt tình trạng lấn chiếm đất công, sử dụng đất sai mục đích, xây dựng không phép, sai phép giữ gìn kỷ cương phép nước.

Quản lý nhà nước về trật tự xây dựng có vai trò quan trọng, góp phần đưa công tác quản lý trật tự xây dựng sang một giai đoạn phát triển mới, đáp ứng yêu cầu của đất nước trong thời kỳ đổi mới và là một khâu rất quan trọng trong quản lý xây dựng. Bằng những quy định, tiêu chuẩn, quy chuẩn cụ thể của đô thị nói riêng và của nhà nước nói chung, cơ quan quản lý nhà nước về hoạt động xây dựng quản lý mọi hoạt động xây dựng trên địa bàn đô thị theo đúng trật tự, đảm bảo nguyên tắc, quy tắc và mỹ quan, môi trường đô thị. Quản lý trật tự xây dựng cũng là việc rà soát, kiểm tra những công trình xây dựng trên địa bàn xây dựng mà không đúng như yêu cầu trong giấy phép xây dựng đã được cơ quan cấp phép cấp cho và có biện pháp xử lý theo luật đã định.

Quản lý trật tự xây dựng dựa trên căn cứ chủ yếu là giấy phép xây dựng và các tiêu chuẩn đã được duyệt. Công tác quản lý trật tự xây dựng đảm bảo cho công tác cấp phép được thực thi có hiệu lực.

Quản lý nhà nước về trật tự xây dựng đô thị là hoạt động thanh tra, kiểm tra, đề xuất, kiến nghị xử lý vi phạm theo thẩm quyền, trình tự luật định và các vấn đề liên quan đến trật tự xây dựng nhằm đảm bảo xây dựng quản lý đô thị phù hợp với quy hoạch tổng thể và phát triển kinh tế xã hội, an ninh, quốc phòng; giữ gìn và phát triển bộ mặt đô thị theo đúng quy hoạch được phê duyệt, tạo điều kiện cho nhân dân xây dựng, bảo vệ quyền lợi chính đáng, hợp pháp của nhân dân.

## **5.2. Trách nhiệm của UBND phường, thị trấn trong quản lý trật tự xây dựng đô thị**

Ngày 03 tháng 3 năm 2021, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 15/2021/NĐ-CP quy định chi tiết một số nội dung về quản lý dự án đầu tư xây dựng. Theo đó, Nghị định đã quy định trách nhiệm của UBND các cấp trong quản lý trật tự xây dựng, cụ thể:

Trách nhiệm của UBND cấp phường, thị trấn: chịu trách nhiệm về quản lý trật tự xây dựng trên địa bàn theo phân cấp, ủy quyền; tổ chức thực hiện việc theo dõi, kiểm tra, phát hiện, ngăn chặn và xử lý hoặc kiến nghị xử lý kịp thời khi phát sinh vi phạm trên địa bàn; thực hiện cưỡng chế công trình vi phạm trật tự xây dựng trên địa bàn theo quy định của pháp luật.

Nội dung về quản lý trật tự xây dựng:

Đối với công trình được cấp giấy phép xây dựng: việc quản lý trật tự xây dựng theo các nội dung của giấy phép xây dựng đã được cấp và quy định của pháp luật có liên quan.

Đối với công trình được miễn giấy phép xây dựng, nội dung quản lý trật tự xây dựng gồm: kiểm tra sự đáp ứng các điều kiện về cấp giấy phép xây dựng đối với công trình thuộc đối tượng miễn giấy phép xây dựng theo quy định tại điểm g khoản 2 Điều 89 của Luật Xây dựng năm 2014 được sửa đổi, bổ sung tại khoản 30 Điều 1 của Luật số 62/2020/QH14 của Quốc hội khóa 14 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Xây dựng, sự tuân thủ của việc xây dựng với quy hoạch xây dựng hoặc quy hoạch có tính chất kỹ thuật, chuyên ngành hoặc quy chế quản lý kiến trúc hoặc thiết kế đô thị được phê duyệt và quy định của pháp luật có liên quan; kiểm tra sự phù hợp của việc xây dựng với các nội dung, thông số chủ yếu của

thiết kế đã được thẩm định đối với trường hợp thiết kế xây dựng đã được cơ quan chuyên môn về xây dựng thẩm định.

Khi phát hiện vi phạm, cơ quan có thẩm quyền quản lý trật tự xây dựng phải yêu cầu dừng thi công, xử lý theo thẩm quyền hoặc kiến nghị cấp có thẩm quyền xử lý vi phạm trật tự xây dựng theo quy định.

Việc quản lý trật tự xây dựng phải được thực hiện từ khi tiếp nhận thông báo khởi công, khởi công xây dựng công trình cho đến khi công trình bàn giao đưa vào sử dụng nhằm phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời khi phát sinh vi phạm.

### **5.3. Kỹ năng, nghiệp vụ quản lý trật tự xây dựng đô thị của Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn**

- Xác định các hành vi vi phạm quy định về trật tự xây dựng đô thị

Hành vi tổ chức thi công xây dựng công trình không che chắn hoặc có che chắn nhưng để rơi vãi vật liệu xây dựng xuống các khu vực xung quanh hoặc để vật liệu xây dựng không đúng nơi quy định.

Hành vi tổ chức thi công xây dựng công trình sai nội dung giấy phép xây dựng được cấp đối với trường hợp cấp phép sửa chữa, cải tạo.

Hành vi tổ chức thi công xây dựng công trình vi phạm quy định về quản lý chất lượng công trình xây dựng gây lún, nứt hoặc hư hỏng công trình hạ tầng kỹ thuật, công trình lân cận (mà các bên không thỏa thuận được việc bồi thường theo quy định của pháp luật dân sự); gây sụp đổ hoặc có nguy cơ gây sụp đổ công trình lân cận nhưng không gây thiệt hại về sức khỏe, tính mạng của người khác.

Hành vi tổ chức thi công xây dựng công trình sai nội dung giấy phép xây dựng được cấp đối với trường hợp cấp phép xây dựng mới.

Hành vi tổ chức thi công xây dựng công trình không có giấy phép xây dựng mà theo quy định phải có giấy phép xây dựng.

Hành vi xây dựng công trình không đúng thiết kế xây dựng được thẩm định, phê duyệt trong trường hợp được miễn giấy phép xây dựng.

Xây dựng công trình không phù hợp với quy hoạch xây dựng được duyệt.

Xây dựng công trình vi phạm chỉ giới xây dựng.

Xây dựng công trình sai cốt xây dựng.

Xây dựng công trình lấn chiếm hành lang bảo vệ công trình quốc phòng, an ninh, giao thông (trừ trường hợp quy định tại Nghị định của Chính phủ về xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực giao thông đường bộ, đường sắt), thủy lợi, đê điều, năng lượng, khu di tích lịch sử - văn hóa và khu vực bảo vệ công trình khác theo quy định của pháp luật; xây dựng công trình ở khu vực đã được cảnh báo về nguy cơ lở đất, lũ quét, lũ ống (trừ trường hợp xây dựng công trình để khắc phục những hiện tượng này).

Xây dựng coi nói, lấn chiếm diện tích, lấn chiếm không gian đang được quản lý, sử dụng hợp pháp của tổ chức, cá nhân khác hoặc của khu vực công cộng, khu vực sử dụng chung.

\* Hình thức xử phạt và biện pháp khắc phục hậu quả:

- Hình thức xử phạt:

+ Cảnh cáo;

+ Phạt tiền;

+ Tước quyền sử dụng giấy phép, chứng chỉ năng lực, chứng chỉ hành nghề hoặc đình chỉ hoạt động có thời hạn từ 03 tháng đến 24 tháng.

- Biện pháp khắc phục hậu quả:

Đối với mỗi hành vi vi phạm hành chính, ngoài việc bị áp dụng hình thức xử phạt, tổ chức, cá nhân có hành vi vi phạm còn có thể bị áp dụng một hoặc nhiều biện pháp khắc phục hậu quả sau đây:

+ Buộc khôi phục lại tình trạng ban đầu;

+ Buộc thực hiện biện pháp khắc phục tình trạng ô nhiễm môi trường;

+ Buộc nộp lại số lợi bất hợp pháp có được do thực hiện vi phạm hành chính;

+ Buộc tháo dỡ công trình, phần công trình xây dựng vi phạm;

\* Các biện pháp xử lý vi phạm trật tự xây dựng

- Tất cả các hành vi vi phạm trật tự xây dựng phải bị xử lý theo một hoặc các hình thức sau đây:

+ Ngừng thi công xây dựng công trình;

+ Đình chỉ thi công xây dựng công trình, áp dụng các biện pháp ngừng cung cấp điện, nước: thông báo cho cơ quan có thẩm quyền không cung cấp các dịch vụ điện nước, các hoạt động kinh doanh và các dịch vụ khác đối với công trình xây dựng vi phạm;

- + Cường chế phá dỡ công trình vi phạm;
- + Buộc bồi thường thiệt hại do hành vi vi phạm gây ra;
- + Xử phạt vi phạm hành chính trong hoạt động xây dựng. Trường hợp vi phạm nghiêm trọng có thể bị xử lý theo quy định của pháp luật hình sự.

- Ngoài các hình thức, biện pháp xử lý nêu trên thì đối với chủ đầu tư, nhà thầu thi công xây dựng, nhà thầu tư vấn thiết kế, nhà thầu tư vấn giám sát thi công xây dựng công trình có hành vi vi phạm trật tự xây dựng còn bị nêu tên trên website của Bộ Xây dựng và thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng.

- Thủ tục xử phạt vi phạm hành chính

**Bước 1: Phát hiện hành vi và lập biên bản vi phạm hành chính**

- Người có thẩm quyền lập biên bản vi phạm hành chính khi phát hiện hành vi xây dựng không phép, sai phép thì kịp thời lập biên bản vi phạm hành chính. Biên bản vi phạm hành chính theo Mẫu số 01 ban hành kèm theo Nghị định số 118/2021/NĐ-CP của Chính phủ hướng dẫn và biện pháp thi hành Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020.

- Khi lập biên bản vi phạm hành chính cần lưu ý: phải xác định rõ đối tượng vi phạm, thông tin nhân thân của người vi phạm, tổ chức vi phạm; mời đại diện chính quyền địa phương tham gia lập biên bản hoặc hai người chứng kiến để ký vào biên bản vi phạm hành chính trong trường hợp cá nhân, tổ chức vi phạm không ký biên bản. Biên bản vi phạm hành chính phải mô tả rõ thời gian, địa điểm và hiện trạng công trình vi phạm.

**Bước 2: Ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính**

- Sau khi lập biên bản vi phạm hành chính nếu thuộc thẩm quyền thì người lập biên bản vi phạm hành chính ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính, nếu vượt thẩm quyền thì trong thời hạn 03 ngày phải chuyển hồ sơ tới người có thẩm quyền để xử phạt.

- Thời hạn ban hành quyết định xử phạt đối với hành vi xây dựng nhà ở, công trình không phép, sai phép là 30 ngày, kể từ ngày lập biên bản vi phạm hành chính (Theo quy định tại khoản 1 Điều 66 Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020 thì đối với vụ việc thuộc trường hợp giải trình theo quy định tại khoản

2 và khoản 3 Điều 61 của Luật này thì thời hạn ra quyết định xử phạt tối đa là 30 ngày, kể từ ngày lập biên bản).

Theo quy định tại khoản 1 Điều 61 Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020: người có thẩm quyền xử phạt có trách nhiệm xem xét ý kiến giải trình của cá nhân, tổ chức vi phạm hành chính trước khi ra quyết định xử phạt, trừ trường hợp cá nhân, tổ chức không có yêu cầu giải trình trong thời hạn quy định. Do đó, thời hạn ban hành quyết định xử phạt phải sau khi hết thời gian giải trình (hết 05 ngày nếu giải trình bằng văn bản, 02 ngày nếu giải trình trực tiếp) và trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày lập biên bản vi phạm hành chính.

Trong thời hạn 60 ngày kể từ ngày lập biên bản vi phạm hành chính phải làm thủ tục đề nghị cơ quan có thẩm quyền điều chỉnh/cấp giấy phép xây dựng. Hết thời hạn này không xuất trình người có thẩm quyền xử phạt giấy phép xây dựng/giấy phép xây dựng điều chỉnh thì bị áp dụng biện pháp buộc tháo dỡ công trình, phần công trình vi phạm theo quy định.

Sau khi được cấp/điều chỉnh giấy phép xây dựng tổ chức cá nhân vi phạm phải tháo dỡ công trình, phần công trình không phù hợp với giấy phép được cấp/điều chỉnh thì mới được thi công xây dựng.

Mọi chi phí tổ chức thi hành biện pháp khắc phục hậu quả do cá nhân/tổ chức vi phạm có tên tại Điều này chi trả.

### Bước 3: Thi hành quyết định xử phạt

- Sau khi ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính thì trong thời hạn 02 ngày làm việc, kể từ ngày ra quyết định xử phạt vi phạm hành chính có lập biên bản, người có thẩm quyền đã ra quyết định xử phạt phải gửi cho cá nhân, tổ chức bị xử phạt, cơ quan thu tiền phạt và cơ quan liên quan khác (nếu có) để thi hành.

- Cơ quan, tổ chức được giao nhiệm vụ thi hành quyết định phải thường xuyên theo dõi, đôn đốc để cá nhân, tổ chức chấp hành việc nộp tiền phạt cũng như biện pháp khắc phục hậu quả được ghi trong quyết định.

+ Đối với công trình đang xây dựng bị xử phạt thì: hết thời hạn quy định mà cá nhân, tổ chức vi phạm không xuất trình giấy phép xây dựng được cấp hoặc được điều chỉnh thì người có thẩm quyền xử phạt ra thông báo thực hiện biện pháp buộc tháo dỡ công trình, phần công trình xây dựng vi phạm. Trong thời hạn tối đa 15 ngày kể từ ngày gửi thông báo (tính theo dấu bưu điện), cá nhân, tổ chức vi

phạm có trách nhiệm thực hiện biện pháp buộc tháo dỡ công trình, phần công trình xây dựng vi phạm.

Nếu hết thời hạn 15 ngày mà cá nhân, tổ chức không tự giác tháo dỡ công trình, phần công trình xây dựng vi phạm thì người có thẩm quyền ban hành quyết định cưỡng chế để cưỡng chế thu tiền phạt và cưỡng chế tháo dỡ công trình, phần công trình vi phạm.

+ Đối với công trình đã xây dựng xong bị xử phạt thì: hết thời hạn ghi trong quyết định xử phạt mà cá nhân, tổ chức không chấp hành thì người có thẩm quyền ban hành quyết định cưỡng chế để cưỡng chế thu tiền phạt và cưỡng chế tháo dỡ công trình vi phạm.

#### Bước 4: Tổ chức cưỡng chế

Sau khi ban hành quyết định cưỡng chế thu tiền phạt, cưỡng chế tháo dỡ công trình vi phạm thì phải gửi ngay cho cá nhân, tổ chức vi phạm để thi hành. Nếu quá thời hạn tự nguyện thi hành theo quyết định cưỡng chế mà họ không thi hành thì tổ chức cưỡng chế tháo dỡ công trình vi phạm (tổ chức cưỡng chế thu tiền phạt).

Trước khi tổ chức cưỡng chế thì người có thẩm quyền cần rà soát lại toàn bộ hồ sơ xử phạt để đảm bảo việc lập biên bản, ban hành quyết định xử phạt, quyết định cưỡng chế là đúng thẩm quyền, trình tự, thủ tục; nếu qua rà soát có thiếu sót thì cần phải kịp thời điều chỉnh, bổ sung cho đảm bảo. Cần có thông báo thời gian tổ chức thực hiện cưỡng chế cho người bị cưỡng chế biết. Xây dựng phương án, kế hoạch cưỡng chế để phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên tham gia cũng như dự trù các tình huống có thể xảy ra để có phương án xử lý kịp thời.

Điều 78 Nghị định số 16/2022/NĐ-CP về xử phạt hành chính về xây dựng, thẩm quyền xử phạt của Chủ tịch UBND phường, thị trấn (Các hành vi xử phạt vi phạm hành chính trong nghị định này chủ yếu dành cho tổ chức):

- Cảnh cáo.
- Phạt tiền đến 10.000.000 đồng.
- Áp dụng các biện pháp khắc phục hậu quả:
  - + Buộc khôi phục lại tình trạng ban đầu;
  - + Buộc thực hiện biện pháp khắc phục tình trạng ô nhiễm môi trường;

- + Buộc nộp lại số lợi bất hợp pháp có được do thực hiện vi phạm hành chính;
- + Buộc tháo dỡ công trình, phần công trình xây dựng vi phạm.
- Trách nhiệm phối hợp xử lý vi phạm hành chính trong lĩnh vực trật tự xây dựng của UBND phường, thị trấn.

Ủy ban nhân dân phường, thị trấn chịu trách nhiệm kiểm tra hoặc phối hợp kiểm tra tất cả các trường hợp xây dựng trên địa bàn quản lý, kịp thời phát hiện các công trình xây dựng không phép trên địa bàn; kịp thời phát hiện các trường hợp vi phạm, lập hồ sơ xử lý theo thẩm quyền hoặc thông báo cho UBND quận/huyện kịp thời xử lý vi phạm theo thẩm quyền.

Tổ chức thực hiện các quyết định xử lý vi phạm hành chính trong hoạt động xây dựng trên địa bàn do các cấp có thẩm quyền ban hành.

Chỉ đạo lực lượng phối hợp kịp thời thực hiện thanh tra, kiểm tra, kiểm soát hoạt động xây dựng trên địa bàn; kịp thời phát hiện, ngăn chặn và xử lý các hành vi vi phạm pháp luật về xây dựng theo thẩm quyền.

Tuyên truyền, phổ biến các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động xây dựng, nhằm nâng cao nhận thức pháp luật đối với các tổ chức cá nhân hoạt động xây dựng trên địa bàn, phòng ngừa hiệu quả các hành vi vi phạm trong hoạt động xây dựng.

## **6. Kỹ năng quan hệ với truyền thông và làm việc với báo chí**

### **6.1. Khái niệm, tính chất, vai trò của truyền thông và báo chí**

#### a) Khái niệm

Quan hệ với truyền thông là một hợp phần của quan hệ công chúng. Khái niệm truyền thông gắn liền với khái niệm giao tiếp và thường được sử dụng thay thế cho nhau. Truyền thông cũng chính là giao tiếp nhưng nhấn mạnh khía cạnh thông điệp được trao đổi trong quá trình tương tác và khía cạnh có tổ chức, có kế hoạch của giao tiếp.

#### b) Tính chất

Truyền thông đại chúng là hoạt động giao tiếp xã hội, chia sẻ thông tin công khai, rộng rãi, thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng. Hoạt động này ngày càng trở nên quan trọng hơn trong một xã hội ngày càng mở hơn, ứng dụng mạnh mẽ hơn các tiến bộ khoa học công nghệ.

Các phương tiện truyền thông đại chúng gồm có: sách và sách điện tử, báo in và báo điện tử, phát thanh (báo nói), truyền hình (báo hình), điện ảnh, quảng cáo.

Truyền thông đại chúng là một đối tượng đặc biệt của hoạt động công vụ, vừa là một chủ thể và là công cụ cho quá trình công vụ khi một số phương tiện đóng vai trò là cơ quan phát ngôn của các tổ chức trong Chính phủ; đồng thời, đây cũng là đối tượng của quản lý nhà nước trong đó Chính phủ phải thể hiện khả năng quản lý và tạo điều kiện cho truyền thông đại chúng lớn mạnh, đóng góp giá trị cho xã hội. Đây cũng là đối tác của quá trình công vụ để cũng tạo ra hiểu biết xã hội và thúc đẩy phát triển xã hội.

### c) Vai trò của truyền thông

Các chức năng của truyền thông đại chúng như đã phân tích ở trên cho thấy vai trò quan trọng, không thể thay thế của hình thức giao tiếp với truyền thông đại chúng trong quan hệ công chúng đối với việc tạo ra chuyển biến trong xã hội. Truyền thông đại chúng có thể là cánh tay nối dài của hệ thống công vụ để lan tỏa, định hướng, kết nối,... một cách chủ động nhằm tạo ra hiệu ứng tích cực, thì đặc tính “đại chúng” và tính độc lập của truyền thông cũng đem đến các thách thức đối với người lãnh đạo, quản lý về năng lực hợp tác và “kiểm soát tình thế” trong mối quan hệ với truyền thông.

Truyền thông đại chúng có quyền lực và ưu thế lớn đối với quá trình công vụ, quản lý, điều hành xã hội, nhờ vào các ưu điểm của nó:

- Sức lan tỏa rộng.
- Tốc độ cập nhật nhanh, tức thời.
- Đa dạng về nội dung, hình thức, đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng.
- Thông tin, thông điệp được chia sẻ một cách khách quan, nhiều chiều.
- Cách diễn đạt phong phú, hấp dẫn, bắt mắt, dễ tạo ra tác động mạnh.

Chính vì vậy, thiết lập và duy trì một mối quan hệ thường xuyên, tích cực, hợp tác, và có lợi với truyền thông đại chúng là một nhiệm vụ của công vụ. Mối quan hệ này giúp quá trình công vụ:

- Cung cấp thông tin rộng rãi một cách nhanh, đầy đủ, nhất quán...
- Thu nhận thông tin phản hồi từ các bên liên quan.
- Hạn chế tối đa việc đình chính.

- Hình thành mối quan hệ có tính xây dựng giữa chính quyền, truyền thông và nhân dân.

Tuy nhiên, vì truyền thông đại chúng vừa có thể là người đồng hành của công vụ, vừa là người gác cửa và “đồng minh” của dân chúng nên quan hệ của các cơ quan, cá nhân với truyền thông đại chúng cần tuân thủ những nguyên tắc nhất định. Quan hệ với truyền thông đại chúng là quan hệ đôi bên cùng có lợi. Cá nhân và tổ chức có lợi ích quảng bá về tổ chức và hoạt động của tổ chức mình.

## **6.2. Kỹ năng quan hệ với truyền thông**

- Kỹ năng cung cấp thông tin:

- + Xác định các thông tin cần phổ biến tuyên truyền;
- + Dự kiến các vấn đề mà báo chí có thể quan tâm và đề xuất với cấp có thẩm quyền khung nội dung cơ bản;
- + Chuẩn bị kỹ thông tin dưới dạng văn bản và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt;
- + Xác định thông điệp chính và một vài phương án diễn đạt phù hợp với các loại hình báo chí. Tránh cung cấp cùng một thông tin cho tất cả các cơ quan báo chí.

- Kỹ năng trả lời phỏng vấn:

- + Yêu cầu cung cấp trước câu hỏi, các vấn đề phóng viên quan tâm;
- + Chuẩn bị kỹ nội dung, trình lãnh đạo có thẩm quyền của tổ chức phê duyệt. Cần chuẩn bị các thông điệp chính và bám sát các thông điệp này, không để bị phóng viên dẫn dắt sang các vấn đề khác chưa được chuẩn bị hoặc thiếu thông tin;
- + Trong cuộc phỏng vấn cần bình tĩnh, bám sát vào thông điệp chính. Có thể không trả lời vào câu hỏi của phóng viên;
- + Tìm ngôn từ phù hợp với văn phong báo chí, ngắn gọn, dễ nhớ, dễ gây ấn tượng, dễ trích dẫn. Báo chí thích giật gân và giật tít ấn tượng nên rất cần trích dẫn hay.

## **6.3. Kỹ năng làm việc với báo chí**

- Kỹ năng phát ngôn và trả lời phỏng vấn của báo chí

Các nhà lãnh đạo, quản lý cần tổ chức quá trình tiếp xúc với truyền thông, hướng dẫn kỹ năng cho cán bộ, công chức và bản thân mình cũng cần tuân thủ các quy định hiện hành của Chính phủ, của Bộ, ngành, địa phương về việc phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí.

Có hai tình huống phát ngôn và trả lời phỏng vấn phổ biến:

+ Chủ động đưa ra tuyên bố, phát ngôn. Đây là trường hợp thông điệp được chuẩn bị trước, thậm chí chuẩn bị kỹ càng; các tác động của thông điệp cũng được dự báo, phân tích và có các phương hướng đối mặt với các phản ứng.

+ Bị động, theo yêu cầu, hoặc theo yêu cầu:

Người đứng đầu các cơ quan báo chí có quyền yêu cầu các tổ chức, cá nhân người có chức vụ trả lời các vấn đề mà công dân hoặc báo chí nêu ra.

Có những trường hợp tiếp xúc với báo chí một cách không chủ động như: được phỏng vấn trong các cuộc hội nghị, hội thảo, lễ hội. Có những trường hợp trách nhiệm, thẩm quyền phát ngôn đã được quy định từ trước nhưng nội dung thông điệp có thể được đưa ra tức thì ứng với diễn biến tình thế. Trường hợp này phổ biến nhất ở các bối cảnh có các khủng hoảng (như thiên tai, tai nạn, sự cố bất thường...). Ngoài những thông điệp mang tính nguyên tắc được chuẩn bị trước, những câu hỏi tại chỗ, có tính kích nã (thậm chí kích động trong một số trường hợp) của truyền thông và công dân vượt ra khỏi những thông điệp khuôn mẫu, đòi hỏi sự ứng biến tại chỗ nhưng luôn phải tuân thủ các nguyên tắc phát ngôn.

Khi cơ quan báo chí phát hiện hoặc nhận được khiếu nại, tố cáo của công dân về các dấu hiệu phạm tội thì cần báo ngay cho cơ quan điều tra hoặc Viện kiểm sát bằng văn bản. Cơ quan điều tra, Viện kiểm sát có trách nhiệm thụ lý và trả lời cho báo chí về cách giải quyết.

Trong các tình huống trên, một số lưu ý chung về thái độ đối với cơ quan báo chí là:

+ Tự tin: nắm chắc và nói chính xác các thông tin liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị, quy trình, thủ tục công vụ.

+ Chủ động: đưa ra thông điệp, thuyết phục và định hướng người nghe. Đối với các trường hợp được chuẩn bị trước thì hiểu biết nhu cầu thông tin, cách thức đặt câu hỏi của truyền thông để chủ động cấu trúc thông điệp và thể hiện thái độ là hết sức quan trọng.

+ Rõ ràng: phát ngôn và trả lời phỏng vấn khác với một số tình huống quan hệ công chúng và truyền thông khác. Các thông điệp chính cần được đưa ra trước. Truyền thông đại chúng liên quan đến các vấn đề xã hội không cho phép nhiều thời gian và sự đánh đố như trong nghệ thuật phim ảnh. Đôi khi người dân chỉ đọc tiêu đề bài báo, xem một đoạn trong cuộc phỏng vấn rồi chuyển sang kênh khác.

- Tính trách nhiệm: khi cần thiết, khẳng định đâu là thuộc trách nhiệm của mình, của cơ quan; đâu là trách nhiệm của cơ quan liên quan mà mình không có trách nhiệm liên đới hoặc mình có trách nhiệm phối hợp hoặc hỗ trợ để giải quyết vấn đề.

+ Thái độ đúng mực: thân thiện và hợp tác với truyền thông (phóng viên), nghiêm túc với vấn đề cần giải quyết, cởi mở lắng nghe các luồng quan điểm, nhưng kiên trì và nhất quán với quan điểm và chính sách. Các biểu hiện của nét mặt, tay và điệu bộ cơ thể khác có vai trò rất quan trọng trong truyền tải các thông điệp này.

Cần tránh các thái độ tiêu cực với truyền thông mà có thể “kích động” sự “trả đũa” như: thách đố (ví dụ nói “các anh cứ làm cái các anh muốn!”), coi thường (như nói “miễn bình luận” “miễn bàn”, nên nói là “hiện tại tôi chưa có ý kiến về vấn đề này, tôi sẽ trở lại khi có thể”), chỉ trích hạ bệ (ví dụ nói “đây là lỗi của truyền thông” “truyền thông đã làm hỏng việc”, “báo chí đã chọc mũi vào...” nên nói là “tôi nghĩ là đã có sự hiểu nhầm hoặc thiếu đầy đủ” hoặc “thông điệp/sự việc đã bị đẩy đi quá xa một cách không cần thiết”, “sự can thiệp của truyền thông là hết sức cần thiết, nhưng cần trên cơ sở các giới hạn và nguyên tắc”).

Phân biệt rõ đâu là quan điểm cá nhân, đâu là quan điểm của tổ chức.

- Kỹ năng cung cấp thông tin:

+ Cung cấp thông tin đột xuất khi có thông tin khẩn cấp hoặc khi được yêu cầu;

+ Hợp báo để trực tiếp thông tin và tương tác với phóng viên;

+ Trả lời phỏng vấn qua điện thoại hoặc email.

## **7. Câu hỏi, bài tập thảo luận**

**Câu hỏi 1.** Trình bày nhiệm vụ và trách nhiệm tiếp công dân của Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn. Những khó khăn trong tiếp công dân hiện nay?

**Câu hỏi 2.** Sử dụng quy trình khiếu nại để phân tích thực tiễn một vụ việc khiếu nại trong thực thi nhiệm vụ của tổ chức.

**Câu hỏi 3.** Phân biệt khiếu nại và tố cáo? Phân tích quy trình giải quyết tố cáo.

**Câu hỏi 4.** Phân tích thực trạng tranh chấp đất đai hiện nay ở địa phương anh/chị. Làm rõ trách nhiệm của UBND phường, thị trấn trong giải quyết tranh chấp đất đai ở chính quyền cơ sở.

**Câu hỏi 5.** Kinh nghiệm của Chủ tịch, Phó Chủ tịch phường, thị trấn trong xử lý các tình huống khủng hoảng truyền thông. Làm thế nào để ứng xử với các dư luận xã hội trên các kênh truyền thông một cách phù hợp? Liên hệ thực tế vấn đề này tại địa phương?

### **Bài tập tình huống**

**Tình huống 1.** Xử lý vi phạm hành chính trong lĩnh vực đất đai

Ông Nguyễn Văn Dân đang sử dụng 01 mảnh đất ở thị trấn B, huyện C. Mảnh đất có nguồn gốc là do ông cha để lại, ông Dân xây dựng nhà ở từ trước ngày 15/10/1993 (bản đồ giải thửa đo năm 1988 thể hiện là đất trồng lúa) và sử dụng đất ổn định, không tranh chấp.

Đến nay, ông Dân đi kê khai cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất lần đầu đối với thửa đất, mục đích sử dụng là đất ở.

*Câu hỏi tình huống:*

1. Theo anh/chị, ông Dân muốn được cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất thì phải làm thủ tục gì?
2. Căn cứ vào văn bản pháp luật nào để xử lý tình huống?
3. Làm rõ thẩm quyền Chủ tịch/Phó Chủ tịch thị trấn và các bước xử lý tình huống trên?

**Tình huống 2.** Giải quyết tranh chấp trong lĩnh vực đất đai

Trên địa bàn thị trấn A, huyện D có ông Trần Văn Minh khai hoang một thửa đất nông nghiệp 2.000 m<sup>2</sup> vào năm 1990. Sau khi ông Minh chết thì con trai ông tên là Hoàng tiếp tục khai thác và sản xuất nông nghiệp trên diện tích đó.

Đến năm 2005 vì điều kiện gia đình neo người nên thửa đất bị bỏ hoang. Đến năm 2009 gia đình ông Hoàng Xuân Kiên sinh sống cùng trên địa bàn đã tự ý vào

sản xuất trên diện tích đó. Trong quá trình ông Kiên sản xuất, gia đình ông Hoàng đã nhiều lần trao đổi để ông Kiên trả lại diện tích đất tuy nhiên ông Kiên không đồng ý. Năm 2015 thì hai bên xảy ra tranh chấp mảnh đất.

*Câu hỏi tình huống:*

1. Theo anh/chị tình huống tranh chấp này thuộc thẩm quyền cơ quan nào giải quyết?

2. Làm rõ các bước giải quyết tình huống này.

**Tình huống 3.** Xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực trật tự xây dựng đô thị.

Chính quyền phường lập biên bản ông Nguyễn Văn Nam do có hành vi xây dựng công trình nhà ở riêng lẻ không có giấy phép xây dựng. Đối chiếu với Nghị định số 16/2022/NĐ-CP quy định xử phạt hành chính về xây dựng, ông Nam vi phạm tại điểm a, khoản 7, Điều 16 của nghị định này. Trong biên bản vi phạm hành chính ông Nam cũng đã thừa nhận lỗi vi phạm là do chưa nắm rõ quy định pháp luật và ở địa phương ông ở vẫn còn nhiều gia đình xây dựng nhà nhưng không có giấy phép xây dựng. UBND phường đã hoàn thiện hồ sơ vào báo cáo lên thẩm quyền cấp cao hơn.

*Câu hỏi tình huống:*

1. Nếu là Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn, anh/chị sẽ xử lý tình huống này như thế nào?

2. Nếu bị xử phạt, ông Nam sẽ bị xử phạt hành vi vi phạm hành chính trên bao nhiêu tiền?

3. Anh/chị hãy cho biết tình trạng xây dựng nhà không phép ở địa phương anh/chị công tác? Đề xuất các biện pháp để giải quyết tình trạng vi phạm xây dựng nhà không phép và đề xuất giải pháp tăng cường quản lý trật tự xây dựng đô thị ở địa phương.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Luật Khiếu nại năm 2011.
2. Luật Đất đai năm 2013.
3. Luật Hòa giải ở cơ sở năm 2013.
4. Luật Tiếp công dân năm 2013.

5. Luật Tố cáo năm 2018.
6. Luật Xử phạt hành chính năm 2012 (sửa đổi, bổ sung năm 2020).
7. Luật Xây dựng năm 2014 (sửa đổi, bổ sung một số điều năm 2020).
8. Nghị định số 91/2019/NĐ-CP của chính phủ, ngày 29 tháng 11 năm 2022. Xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực đất đai.
9. Nghị định số 118/2021/NĐ-CP của Chính phủ: quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật xử lý vi phạm hành chính sửa đổi năm 2020.
10. Nghị định số 16/2022/NĐ-CP của Chính phủ, ngày 28 tháng 01 năm 2022. Xử phạt hành chính trong lĩnh vực xây dựng.
11. Thông tư số 04/2021/TT-TTCP Hà Nội, ngày 01 tháng 10 năm 2021 Quy định quy trình Tiếp công dân.
12. Thông tư số 05/2021/TT-TTCP ngày 01 tháng 10 năm 2021 của Thanh tra Chính phủ quy định quy trình xử lý đơn khiếu nại, đơn tố cáo, đơn kiến nghị, phản ánh.

## CHUYÊN ĐỀ 4

### MỘT SỐ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ, ĐIỀU HÀNH DÀNH CHO CHỦ TỊCH, PHÓ CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, THỊ TRẤN

#### 1. Kỹ năng lập kế hoạch

##### 1.1. Khái niệm, ý nghĩa lập kế hoạch, các loại kế hoạch

###### a) Khái niệm kế hoạch

Kế hoạch là gì? Tầm quan trọng của nó như thế nào? Nhiều người nghĩ rằng, kế hoạch không quan trọng, quan trọng là chúng ta làm như thế nào, và kết quả ra sao? Nhưng nếu không có một kế hoạch chi tiết, người làm sẽ không biết mình đã làm đến đâu, khi nào mình đã hoàn thành. Còn người lãnh đạo, quản lý sẽ không có cơ sở để kiểm tra đánh giá công việc, đánh giá người dưới quyền mình và báo cáo tình hình công việc, đơn vị do mình lãnh đạo, quản lý với cấp trên. Vì vậy, mọi cá nhân, tổ chức hoạt động hiệu quả đều phải có kế hoạch.

Kế hoạch là một nội dung và là chức năng quan trọng nhất của quản lý.

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về kế hoạch.

- Kế hoạch là xác định mục tiêu và quyết định cách tốt nhất để đạt được mục tiêu.
- Kế hoạch bao gồm việc lựa chọn một đường lối hành động mà một tổ chức nào đó, và mọi bộ phận của nó sẽ tuân theo.
- Kế hoạch là một tập hợp những hoạt động, công việc được sắp xếp theo trình tự nhất định để đạt được mục tiêu đã đề ra, ý định đã trù liệu trước.
- Kế hoạch có nghĩa là xác định trước phải làm gì, làm như thế nào, vào khi nào và ai sẽ làm.
- Kế hoạch cũng là việc lựa chọn phương pháp tiếp cận hợp lý các mục tiêu định trước.

*Tóm lại: kế hoạch là các chương trình hành động hoặc là danh sách, sơ đồ, bảng biểu trong đó có những nội dung công việc được sắp xếp theo lịch trình, có thời hạn, chia thành các giai đoạn, các bước thời gian thực hiện, có phân bổ nguồn lực, ấn định những mục tiêu cụ thể và xác định biện pháp, sự chuẩn bị, triển khai thực hiện nhằm đạt được chỉ tiêu, mục tiêu đã được đề ra.*

Từ định nghĩa nêu trên có thể thấy kế hoạch bao gồm các yếu tố cơ bản sau:

Các mục tiêu: những kết quả tương lai mà cá nhân, tổ chức mong muốn đạt được. Các mục tiêu này có thể được thiết lập trên cơ sở các kết quả đã đạt được trong quá khứ, có thể là những mong muốn của cá nhân, của mọi người trong tổ chức, cũng có thể là những sức ép từ phía xã hội hoặc những biến động của môi trường đặt ra những thách thức đối với các nhà quản lý.

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

Nguồn lực: các nguồn lực thực hiện kế hoạch có thể được chia thành nhiều loại gồm: nguồn lực vật chất, tài chính và cơ sở hạ tầng; nguồn nhân lực và thời gian...

Các nguồn lực bao gồm nguồn lực hiện có và nguồn lực tiềm năng. Nguồn lực hiện có là những nguồn lực đã có sẵn, chỉ cần đưa chúng vào sử dụng. Nguồn lực tiềm năng là những nguồn lực mà cá nhân, tổ chức có thể có trong tương lai. Đây là loại nguồn lực chưa sẵn có cho nên phải được chuẩn bị (cá nhân) có những chính sách và biện pháp để huy động (với tổ chức), trong đó phải tính đến sự không chắc chắn của nó.

Cách thức tổ chức thực hiện: chi tổ chức thực hiện cần có sự phân tích công việc, dự kiến được kết quả cần đạt của từng nhóm công việc, xác định việc nào trước, việc nào sau, việc phức tạp và việc đơn giản để từ đó có sự phân công hợp lý, đúng với khả năng và sở trường của từng cá nhân dưới quyền phụ trách; xác định trách nhiệm cho các cá nhân, bộ phận; quy định thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc, kết quả cần đạt; có sự kiểm tra, giám sát việc thực hiện để điều chỉnh kịp thời (nếu cần); các quy định về hợp tác và phối hợp thực hiện.

#### b) Ý nghĩa kế hoạch

- Kế hoạch sẽ tập trung nỗ lực vào mục tiêu của đơn vị, tổ chức và cá nhân:

Việc thiết kế một kế hoạch sẽ giúp cá nhân, tổ chức đặt ra những mục tiêu cụ thể. Điều này sẽ giúp cá nhân, người lãnh đạo, quản lý tập trung nguồn lực cho việc thực hiện các mục tiêu đó. Những mục tiêu quan trọng sẽ được thực hiện trước còn những mục tiêu khác sẽ được tiến hành sau.

- Ứng phó với sự bất định và những sự thay đổi, giảm thiểu sự không chắc chắn:

Không ai có thể đoán được việc gì sẽ xảy ra trong tương lai đặc biệt đối với môi trường luôn thay đổi. Vì vậy, việc thiết lập kế hoạch trong tương lai để đảm bảo

mọi thứ diễn ra theo mục tiêu đưa ra. Điều này sẽ làm giảm thiểu sự không chắc chắn hay những bất ổn có thể xảy ra dựa vào kinh nghiệm và tình hình hiện tại.

- Khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực:

Những mục tiêu đã được đưa ra, mỗi cá nhân, người lãnh đạo cần phải tập hợp tất cả nguồn lực để các hoạt động vận hành và sử dụng tốt nhất có thể. Nhờ đó, nguồn lực sẽ được tối ưu hóa và hiệu quả công việc cũng được nâng cao.

- Thực hiện phân công và thống nhất các hoạt động giữa các cá nhân, bộ phận trong đơn vị, tổ chức:

Một lợi ích khi lập kế hoạch là tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động phân quyền. Việc thực hiện hoạt động phân quyền sẽ được thực hiện qua quá trình lập kế hoạch. Vì mỗi người đều có những mục tiêu cố định riêng nên việc phân quyền sẽ giúp nhân viên có những quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc.

- Tính hiệu quả trong điều hành:

Xác định các mục tiêu của dự án trước khi lựa chọn một phương pháp phù hợp để có thể hoàn thành theo mục tiêu này. Việc này sẽ giúp tránh được tình trạng lãng phí nguồn lực vào việc lựa chọn.

- Công cụ kiểm soát hiệu quả:

Trong kế hoạch sẽ thiết lập được các mục tiêu và đưa ra những tiêu chuẩn để đánh giá. Điều này sẽ giúp cá nhân, và người lãnh đạo, quản lý có thể đánh giá hiệu quả công việc của bản thân và của cấp dưới. Nhờ đó, những sai lệch sẽ được sửa chữa kịp thời bằng các biện pháp khắc phục.

c) Các loại kế hoạch

- Phân loại theo phạm vi:

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

+ Kế hoạch chiến lược: là các kế hoạch áp dụng cho toàn bộ cơ quan, tổ chức, cấp hành chính, thiết lập các mục tiêu toàn diện và xác định vị trí tương lai của cơ quan, tổ chức hoặc địa phương trong bối cảnh môi trường hoạt động cụ thể.

+ Kế hoạch thực thi: là các kế hoạch ghi rõ chi tiết về cách thức đạt được các mục tiêu toàn diện.

Kế hoạch chiến lược và kế hoạch thực thi khác nhau ở khuôn khổ thời gian, phạm vi và chúng bao gồm hoặc không bao gồm một tập hợp các mục tiêu của cơ

quan, tổ chức, địa phương xác định. Các kế hoạch thực thi thường có thời gian ngắn hơn (VD: kế hoạch ngày, tuần, tháng, quý). Các kế hoạch chiến lược thường hướng đến một thời gian dài (thường từ 05 năm trở lên), có phạm vi rộng hơn và ít giải quyết những công việc chi tiết. Các kế hoạch chiến lược bao gồm việc xây dựng các mục tiêu, trong khi đó các kế hoạch thực thi thừa nhận sự tồn tại các mục tiêu và đưa ra các phương pháp để đạt mục tiêu đó.

- Phân loại theo khuôn khổ thời gian:

Theo khuôn khổ thời gian, kế hoạch được phân thành kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn.

+ Kế hoạch dài hạn: gồm các mục tiêu, chương trình và các hoạt động nhằm tạo ra thay đổi cơ bản trong cuộc sống của cộng đồng, đồng thời tìm ra những giải pháp lớn để thực hiện những mục tiêu đề ra. Kế hoạch dài hạn có thể được xác định từ 03 đến 05 năm tùy theo yêu cầu và hoàn cảnh cụ thể của từng địa phương.

Ví dụ: những mục tiêu tăng trưởng kinh tế, bền vững và ổn định cũng như cải thiện đời sống nhân dân; chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu lao động nhằm phát triển năng suất lao động, tạo chuyển biến về giáo dục, đào tạo, khoa học và công nghệ; phát huy nhân tố con người, tạo nhiều việc làm, xoá đói giảm nghèo, đẩy lùi các tệ nạn xã hội, phát triển kết cấu hạ tầng.

+ Kế hoạch trung hạn: được xây dựng để phục vụ cho việc thực hiện các mục tiêu của các kế hoạch dài hạn. Kế hoạch trung hạn thường có thời gian thực hiện từ 01 năm đến dưới 05 năm.

+ Kế hoạch ngắn hạn: là những chương trình hành động cụ thể, thường là kế hoạch tháng, quý, hoặc 06 tháng (dưới 01 năm). Kế hoạch ngắn hạn có kế hoạch tổng hợp hoặc kế hoạch đặc thù.

Sự phân loại kế hoạch dài hạn, trung hạn hoặc ngắn hạn thường gắn với việc xác định quy mô của các mục tiêu cần đạt được. Kế hoạch càng dài hạn thì việc xây dựng càng phức tạp, đòi hỏi sự nghiên cứu và phân tích kỹ hơn các kế hoạch ngắn hạn.

- Phân loại theo tính chất:

+ Kế hoạch cụ thể: có các mục tiêu và biện pháp xác định rõ ràng mà người thực hiện không cần giải thích thêm, không có sự mơ hồ, không có sự hiểu nhầm.

Kế hoạch cụ thể đòi hỏi phải rõ ràng và thường không cần phân tích thêm của người thực hiện.

+ Kế hoạch định hướng: là những loại kế hoạch chỉ đưa ra những hướng giải quyết vấn đề chung, khi lập ra cho phép người thực hiện có sự linh hoạt nhất định trong quá trình triển khai. Đây là loại kế hoạch có độ chắc chắn không cao về các cách thực hiện để đạt được mục tiêu, người thực hiện đôi khi sẽ phải tự đưa ra những quyết định phù hợp với những thay đổi không lường trước. Tính linh hoạt vốn có trong các kế hoạch định hướng đôi khi là lợi thế cho việc đưa ra các cách giải quyết vấn đề một cách sáng tạo của những người thực thi.

- Phân loại theo đối tượng:

Đây là cách phân loại kế hoạch dựa vào vấn đề hoặc đối tượng mà hoạt động lập kế hoạch hướng tới. Theo cách phân loại này, trong thực tiễn có các loại kế hoạch chủ yếu sau đây:

+ Kế hoạch nhân sự: là kế hoạch xác định nhu cầu nhân sự tương lai cho một cơ quan, tổ chức về số lượng, chất lượng (kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc) và thời điểm cung cấp nguồn nhân lực cho việc thực hiện các chương trình hành động cụ thể. Kế hoạch nhân sự cũng xác định những biện pháp cần thiết để đáp ứng nhu cầu nhân sự nhằm đảm bảo cho cơ quan, tổ chức hoàn thành những chức năng, nhiệm vụ của mình.

+ Kế hoạch tài chính (ngân sách): là kế hoạch xác định khả năng thu và nhu cầu chi ngân sách, bao gồm tổng thu, tổng chi và các khoản, mục thu, chi trong kỳ ngân sách. Đồng thời, xác định các biện pháp để tiếp cận được các nguồn thu phù hợp, tận thu và sử dụng các khoản chi ngân sách một cách có hiệu quả theo trình tự thời gian thích hợp.

+ Kế hoạch tác nghiệp: là kế hoạch xác định các hoạt động nghiệp vụ cần phải tiến hành, các nguồn lực và lịch trình thực hiện nhằm hoàn thành tốt một công việc cụ thể.

+ Kế hoạch dự án: là kế hoạch để lập và thực hiện một dự án phát triển, bao gồm việc xác định mục tiêu, các công việc và hoạt động cần phải tiến hành, cách thức thực hiện, quản lý công việc và nguồn lực cần thiết cho các hoạt động đó nhằm hoàn thành mục tiêu dự án.

## 1.2. Những kỹ năng cần có khi lập kế hoạch

Lập kế hoạch (tiếng Anh: planning) là quá trình xây dựng nên một kế hoạch hoàn chỉnh gồm tất cả các yếu tố như đã nêu trong định nghĩa về kế hoạch.

Khi lập kế hoạch cần nắm vững các yếu tố và kỹ năng sau:

### a) Xác định mục tiêu của kế hoạch

Xác định mục tiêu của kế hoạch là việc thiết lập các mục tiêu một cách cụ thể, có tính thực tế, có tính khả thi, có thể đo lường và khuôn khổ thời gian thực hiện.

- Mục tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động của tương lai.

Để thiết lập mục tiêu cụ thể, cần trả lời các câu hỏi sau:

+ Cái gì: chúng ta muốn hoàn thành cái gì? Xác định những yêu cầu và những hạn chế.

+ Ai: ai tham gia?

+ Ở đâu: xác định rõ ràng không gian thực hiện.

+ Khi nào: thiết lập khuôn khổ thời gian.

+ Tại sao: những lý do cụ thể, mục đích hoặc lợi ích của việc hoàn thành mục tiêu.

- Mục tiêu phải đo lường được vì khi thực hiện kế hoạch, nếu không đo lường được, không biết kế hoạch có đạt được kết quả hay không.

Để đảm bảo tính đo lường được của mục tiêu cần phải trả lời được các câu hỏi:

+ Chúng ta làm thế nào để biết khi nào mục tiêu hoàn thành?

+ Có thể sử dụng công cụ đo lường nào?

- Mục tiêu phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt mục tiêu không thể đạt được.

Để làm được điều đó, sử dụng phương pháp SWOT để xác định khó khăn, thuận lợi; tiềm lực bên trong, bên ngoài; cơ hội, thách thức nguy cơ.

- Mục tiêu phải khách quan, hướng tới điều mà chúng ta sẽ và có khả năng thực hiện.

Muốn giải quyết được các vấn đề trên cần xem xét:

+ Sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so với nguồn lực cá nhân, tổ chức (thời gian, tiền bạc...);

+ Kinh nghiệm trong quá khứ hoặc xác định được những điều kiện cần thiết để hoàn thành mục tiêu đó.

- Có thời hạn

Mọi công việc phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn.

Thời gian hợp lý giúp vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác.

Các khung thời gian còn là các mốc để chúng ta xác định các hành động đánh giá và đưa ra những biện pháp điều chỉnh.

b) Xác định các hoạt động để thực hiện kế hoạch

Sau khi xác định được mục tiêu và dự kiến được kết quả công việc, cần xác định được một loạt các hoạt động phải tiến hành, câu hỏi tiếp theo phải đặt ra là làm thế nào để cho các hoạt động đó thực hiện được một cách thuận lợi và có hiệu quả.

Để xác định các hoạt động thực hiện công việc, có nhiều phương pháp khác nhau, nhưng có thể sử dụng phương pháp 5W1H như sau

- Xác định nội dung công việc, trả lời câu hỏi Cái gì (What)
- Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc, trả lời câu hỏi Tại sao (Why)
- Xác định địa điểm làm công việc, trả lời câu hỏi Ở đâu (Where)
- Xác định khi nào làm việc, trả lời câu hỏi Khi nào (When)
- Xác định ai làm công việc đó, trả lời câu hỏi Ai (Who)
- Xác định công việc đó phải làm như thế nào, trả lời câu hỏi Làm như thế nào (How)

Sau đó cần phải nhóm các hoạt động lại theo tính chất, nguồn lực sử dụng hoặc thời gian công việc. Việc nhóm các hoạt động lại nhằm mục đích xác định trật tự các hoạt động và là cơ sở phân công trách nhiệm cho các cá nhân, bộ phận tham gia thực hiện kế hoạch một cách phù hợp hơn, tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực. Tránh tình trạng hoạt động thực hiện không đảm bảo tính logic và phân công không phù hợp với năng lực thực hiện.

Ví dụ công tác chuẩn bị hội nghị có thể nhóm thành các nhóm hoạt động chính như sau:

- + Nhóm hoạt động thứ nhất: công tác chỉ đạo, điều hành chung.
- + Nhóm hoạt động thứ hai: công tác lễ tân, khánh tiết.
- + Nhóm hoạt động thứ ba: công tác hậu cần.
- + Nhóm thứ tư: công tác tài chính, dự kiến tài chính.
- + Nhóm thứ năm: công tác truyền thông.

Từ việc nhóm các hoạt động lại chúng ta sẽ có một cái nhìn tổng quan về các đầu việc và từ đó xác định nguồn lực cho từng nhóm việc.

#### c) Xác định các nguồn lực để thực hiện kế hoạch

Nhiều kế hoạch thường chỉ chú trọng đến công việc mà lại không chú trọng đến các nguồn lực, cần nhận thức rõ rằng chỉ có nguồn lực mới đảm bảo cho kế hoạch được khả thi.

Nguồn lực bao gồm các yếu tố:

- Man: nguồn nhân lực (công chức, người dân,...)
- Money: tiền bạc (kinh phí ngân sách, kinh phí người dân đóng góp)
- Material: nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng (đơn vị cung cấp, phương tiện đi lại)
- Machine: máy móc/công nghệ (máy tính, máy chiếu, các máy móc khác...)
- Method: phương pháp làm việc (làm việc trực tiếp, hội nghị, hội thảo...)

Khi xây dựng kế hoạch phải xác định được mục tiêu, chỉ ra các yêu cầu cụ thể về nguồn lực để đạt mục tiêu đó.

Việc xác định nguồn lực hợp lý, đáp ứng được các yêu cầu hoàn thành công việc, sẽ đạt được mục tiêu đặt ra.

#### d) Xác định thời hạn thực hiện kế hoạch

Xây dựng kế hoạch phải biết được các công việc bắt đầu khi nào? Triển khai trong bao lâu? Một kế hoạch mà không xác định được thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc thì chưa phải là một kế hoạch thực sự.

Để xác định thời gian thực hiện kế hoạch cần phải:

- Nắm vững các công việc cần thực hiện
- Xác lập các mục tiêu của mỗi công việc

- Xác lập các hoạt động cùng làm
- Xác lập mối quan hệ giữa các công việc
- Xác định thời gian và nguồn lực thực hiện công việc
- Xác định thứ tự công việc
- Xây dựng lược đồ Grantt
- Điều chỉnh kế hoạch.

Để xác định thời gian thực hiện kế hoạch cần phải cần phải nắm vững tổng số các công việc cần thực hiện, mối quan hệ giữa các công việc, thời gian và nguồn lực thực hiện mỗi công việc.

Sử dụng kỹ thuật Grantt, Pert để xác định thời hạn thực hiện kế hoạch. Theo đó làm rõ thời gian hoàn thành kế hoạch, thời gian dự trữ, tiến triển thực hiện kế hoạch, các mục tiêu cụ thể đạt được.

Ví dụ: kế hoạch tổ chức lớp bồi dưỡng cho những người hoạt động không chuyên trách ở phường, thị trấn:

TT	Nội dung kế hoạch	Người thực hiện	Tổng thời gian	Tiến độ
1	Lập kế hoạch mở lớp	Bình	2 ngày (từ ngày - đến ngày)	◀→
2	Ra thông báo	Thảo	2 ngày (...)	◀→
3	Liên hệ cơ sở bồi dưỡng	Công	2 ngày	◀→
4	Liên hệ địa điểm bồi dưỡng	Anh	3 ngày	◀→
5	Tiến hành bồi dưỡng	Thu	5 ngày	◀→
6	Tổng kết đánh giá	Chủ tịch	1 ngày	◀→

#### e) Xác định cơ chế kiểm soát, đánh giá kế hoạch

Khi lập kế hoạch không thể bỏ qua nội dung kiểm tra, giám sát, đánh giá thực hiện công việc trong kế hoạch. Bởi nó là căn cứ để người lãnh đạo, quản lý nắm được tiến độ kế hoạch.

Cách thức kiểm tra, đánh giá sẽ liên quan đến:

- Công việc đó có đặc tính gì?
- Làm thế nào để đo lường đặc tính đó?
- Công cụ để đo lường (bằng dụng cụ, máy móc, phiếu hỏi như thế nào?)
- Có bao nhiêu điểm cần kiểm soát trọng yếu?

Phương pháp kiểm tra (check) liên quan đến các nội dung sau:

- Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra. Thông thường thì có bao nhiêu công việc thì cũng cần số lượng tương tự các bước phải kiểm tra.

- Tần suất kiểm tra như thế nào? Việc kiểm tra đó thực hiện 01 lần hay thường xuyên (nếu vậy thì bao lâu một lần?).

- Ai tiến hành kiểm tra?

- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?

Tổ chức không thể có đầy đủ các nguồn lực để tiến hành kiểm tra hết tất cả các công đoạn. Do vậy, chúng ta chỉ tiến hành kiểm tra những điểm trọng yếu (quan trọng nhất).

Điểm kiểm tra trọng yếu tuân theo nguyên tắc Pareto (20/80), tức là những điểm kiểm tra này chỉ chiếm 20% số lượng đủ để đánh giá 80% khối lượng còn lại.

g) Lập báo cáo, trình lãnh đạo và ban hành chính thức để thực hiện

- Soạn thảo văn bản:

+ Cần nêu rõ tên gọi của kế hoạch;

+ Trình bày rõ ràng, mạch lạc;

+ Sử dụng phong cách ngôn ngữ hành chính - công vụ.

- Trình lãnh đạo duyệt, ban hành.

## **2. Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch**

### **2.1. Những bước cơ bản thực hiện kế hoạch**

Tổ chức thực hiện kế hoạch là quá trình biến kế hoạch thành xác định và thực hiện các nhiệm vụ, công việc trên thực tế.

Căn cứ vào tính chất, loại hình, quy mô kế hoạch mà có thể xác định các bước tổ chức thực hiện kế hoạch phù hợp.

Mặc dù các bước cụ thể thực hiện ở mỗi loại kế hoạch khác nhau, nhưng về cơ bản hầu hết kế hoạch phải thực hiện các bước cụ thể sau đây:

- Truyền đạt kế hoạch;
- Phân công công việc thực hiện kế hoạch;
- Kiểm tra, giám sát thực hiện kế hoạch;
- Điều chỉnh kế hoạch;
- Tổng kết, báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch.

#### a) Truyền đạt kế hoạch

Truyền đạt kế hoạch là nội dung đầu tiên không thể thiếu của quá trình triển khai thực hiện kế hoạch, góp phần quan trọng vào thành công của thực hiện kế hoạch.

Thực tế cho thấy, các cá nhân, tập thể có trách nhiệm thực hiện kế hoạch có thể không nắm vững được hết nội dung của kế hoạch, những hoạt động mà họ phải tiến hành, trách nhiệm và quyền hạn giao cho họ và các mối quan hệ phối hợp với các cá nhân, bộ phận khác trong thực hiện nên dễ làm cho tiến độ thực hiện bị chậm trễ, thậm chí kế hoạch có thể bị thất bại. Vì vậy, kế hoạch cần phải được truyền đạt, phổ biến đến những đối tượng liên quan hoặc chịu ảnh hưởng của kế hoạch ở ngoài đơn vị.

Người lãnh đạo, quản lý nên sử dụng nhiều cách, hình thức, phương pháp khác nhau để việc truyền đạt, phổ biến kế hoạch đạt chất lượng, hiệu quả cao như tổ chức hội nghị, hội thảo, thông tin bằng văn bản, thông tin đại chúng, tổ chức gặp gỡ các đối tượng có liên quan.

#### b) Phân công công việc thực hiện kế hoạch

Bất cứ một kế hoạch nào cũng bao gồm nhiều công việc khác nhau. Những kế hoạch công việc của tổ chức càng phức tạp. Không một cá nhân, bộ phận riêng lẻ của tổ chức có thể tự mình hoàn thành được. Do vậy, để thực hiện kế hoạch, việc phân công công việc là một hoạt động tất yếu.

Phân công công việc tốt sẽ khiến cho kế hoạch đạt được kết quả với hiệu quả cao. Ngoài ra việc phân công công việc thực hiện kế hoạch tốt còn mang lại

những lợi ích thiết thực cho cá nhân người lãnh đạo, quản lý, cho công chức và cho cả đơn vị.

c) Kiểm tra, giám sát thực hiện kế hoạch

Để đảm bảo việc thực hiện kế hoạch đúng với tiến độ, chất lượng cần thiết phải kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện kế hoạch trên thực tế.

Việc kiểm tra, giám sát không chỉ đảm bảo cho kế hoạch được triển khai đúng tiến độ, chất lượng mà còn giúp cho người lãnh đạo, quản lý phát hiện ra các điều bất hợp lý, hoặc những vấn đề mới nảy sinh ảnh hưởng đến kế hoạch để có những điều chỉnh cần thiết.

d) Điều chỉnh kế hoạch

Thực tế luôn khác hẳn với lý thuyết và kế hoạch cũng vậy, sẽ luôn có những điểm không trùng với quá trình thực hiện và người lãnh đạo, quản lý cũng không thể nào biết trước được những việc phát sinh. Vì vậy, qua quá trình thực hiện, qua kiểm tra, giám sát, người lãnh đạo, quản lý cần phát hiện ra những điều bất ổn để có những điều chỉnh kịp thời đảm bảo kế hoạch được thực hiện một cách có kết quả.

đ) Tổng kết, báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch

Trong quá trình thực hiện kế hoạch cơ quan, tổ chức cần phải báo cáo kết quả thực hiện với cấp trên để có thể nhận được sự chỉ đạo, hỗ trợ kịp thời từ cấp trên.

Khi kết thúc phải tiến hành tổng kết, đánh giá lại việc thực hiện kế hoạch để có cơ sở chuẩn bị cho kế hoạch tiếp theo, cũng như rút ra các bài học kinh nghiệm để việc thực hiện kế hoạch tiếp theo tốt hơn.

## **2.2. Những kỹ năng cần có để thực hiện kế hoạch**

a) Kỹ năng phân công công việc

Phân công công việc là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất một người quản lý cần thực hiện đối với nhân viên của mình, nhưng trên thực tế không phải nhà quản lý nào cũng là “chuyên gia” trong vai trò này.

Giao việc, trao quyền cho các thành viên trong nhóm sẽ giúp chính bản thân người quản lý giải phóng khỏi khối lượng công việc khổng lồ mà không nhất thiết họ phải tự tay làm tất cả. Phân công công việc cũng giúp người quản lý dễ dàng

xác định điểm mạnh, điểm yếu của từng thành viên, từ đó chỉ định người phù hợp nhất cho từng nhiệm vụ, đây cũng là cách tạo cơ hội phát triển năng lực.

#### Tầm quan trọng của phân công công việc

Nhờ phân quyền, giao việc một cách khoa học, hiệu quả, công việc sẽ được đảm bảo theo đúng kế hoạch đã đặt ra. Người giao việc giảm được áp lực công việc cho bản thân, có thêm thời gian để hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng khác. Nhân viên được giao việc phù hợp với năng lực của mình cũng sẽ làm việc năng suất hơn, tránh được sự quá tải hay nhầm chán trong công việc.

Nhờ phân công công việc hiệu quả, đúng người, đúng việc, người quản lý sẽ tạo được sức ảnh hưởng, sự tin tưởng tuyệt đối với nhân viên của mình. Một môi trường mạnh về chia sẻ và cộng tác là môi trường mạnh về hiệu suất làm việc.

Williams từng nói: “Những nhân viên cảm thấy họ được tin tưởng và tôn trọng có xu hướng sở hữu mức độ cam kết cao hơn đối với công việc, tổ chức và đặc biệt là với người quản lý của họ.”

Phân công công việc tạo cơ hội cho các nhân viên tích lũy kiến thức, phát triển chuyên môn và các kỹ năng cần thiết. Được giao việc đúng với khả năng, điểm mạnh của bản thân sẽ giúp họ có thêm động lực, tinh thần làm việc tốt hơn, tạo sự hài lòng về bản thân khi hoàn thành tốt công việc được giao.

Sau khi kế hoạch được phê duyệt, thông qua, người lãnh đạo, quản lý phải chủ động phân công công việc cho cấp phó và các cá nhân trong đơn vị, tổ chức. Có những công việc do thủ trưởng cơ quan, đơn vị phải trực tiếp thực hiện, có những việc giao cho cấp phó thực hiện hay theo dõi, có những việc giao cho từng cá nhân thực hiện.

Khi thực hiện phân công công việc cần đảm bảo các yêu cầu sau:

#### *Chọn đúng người, giao đúng việc*

Một người quản lý giỏi là người hiểu được điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên, từ đó phân chia công việc một cách công bằng, hợp lý. Nhân sự được sắp xếp công việc phù hợp với năng lực sẽ giúp họ phát huy được lợi thế, khai thác tiềm năng của chính mình để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Nếu bạn cần ủy thác một nhiệm vụ đòi hỏi tính hợp tác cao, đừng nên giao nó cho người thích làm việc độc lập, hãy phân việc cho người có kỹ năng làm việc nhóm và tinh thần hợp tác cao.

Bên cạnh đó, để nâng cao tính tự chủ, sáng tạo của cấp dưới, người quản lý có thể lên bảng công việc và cho mọi người lựa chọn nhiệm vụ phù hợp với năng lực của mình. Khi nhân viên cảm thấy được lắng nghe, họ sẽ hứng thú hơn để làm tốt và trách nhiệm hơn với công việc của mình.

#### *Giải thích lý do vì sao bạn phân việc cho họ*

Khi giao nhiệm vụ cho cấp dưới, lãnh đạo, quản lý cũng nên giải thích vì sao lại giao nhiệm vụ cho họ. Khi chọn người để giao việc, hãy nói cho họ biết lý do chọn họ cụ thể như thế nào và hy vọng điều này sẽ giúp họ phát triển như thế nào. Giúp họ coi mỗi nhiệm vụ được giao là cơ hội để đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn hoặc phát triển các kỹ năng mới.

#### *Đưa ra các hướng dẫn, hỗ trợ cho nhân viên*

Một bản mô tả công việc và hướng dẫn chi tiết cách thực hiện sẽ là công cụ hỗ trợ đắc lực giúp nhân viên của bạn hiểu việc và dễ dàng hoàn thành nhiệm vụ. Người quản lý cũng cần chủ động trao đổi, nhắc nhở nhân viên thường xuyên để khi có vấn đề xảy ra sẽ kịp thời hướng dẫn họ cách xử lý phù hợp. Là người phân công công việc, bạn cần truyền tải được mục tiêu công việc, kỳ vọng của bạn ngay từ đầu, tinh tế quan sát quá trình làm việc của nhân viên để hạn chế những yếu điểm, tránh mang lại kết quả không mong muốn.

#### *Cung cấp các nguồn lực*

Người quản lý cần đảm bảo rằng khi giao việc, cấp dưới có đủ các công cụ và kỹ năng cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Ví dụ, nếu bạn yêu cầu ai đó sử dụng một công cụ cụ thể mà họ chưa bao giờ sử dụng trước đây, hãy đảm bảo có một kế hoạch để họ làm quen với công cụ đó trước. Sẵn sàng hỗ trợ nhân sự thực hiện nhiệm vụ.

#### *Trao quyền cho nhân viên*

Bên cạnh việc giao nhiệm vụ, người quản lý cần phải trao quyền hạn nhất định cho nhân viên để họ có điều kiện thuận lợi nhất hoàn thành công việc. Không nên quá áp đặt hay lạm quyền, bạn sẽ khiến cấp dưới của mình mất đi sự chủ động, linh hoạt trong xử lý vấn đề. Cần tạo ra một môi trường và văn hóa làm việc

dân chủ, nơi mọi người cảm thấy họ có thể chủ động đặt câu hỏi và chủ động ra quyết định.

*Giám sát, đánh giá công việc và phản hồi kịp thời*

Kỹ năng phân công công việc tốt không chỉ dừng lại ở giai đoạn giao việc. Người quản lý không nên làm việc “đánh trống bỏ dùi”, tức phân việc nhưng không kiểm soát và đánh giá kết quả. Sự “thả trôi” này có thể dẫn đến nhiều hệ lụy như việc nhân viên không làm đúng yêu cầu ban đầu, kết quả công việc không được như mong muốn.

Trong quá trình thực hiện công việc khó có thể tránh khỏi sự cố và phát sinh, người quản lý cần giám sát chặt chẽ, đánh giá rủi ro để cùng nhân viên của mình kịp thời giải quyết. Sau cùng, một cách để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên là đưa ra phản hồi. Khi có những góp ý từ người quản lý, nhân viên sẽ hiểu rõ hơn về việc họ cần làm, cần rút kinh nghiệm để cải thiện chất lượng công việc.

*Nói lời cảm ơn và tiếp tục tạo động lực làm việc*

Đây là bước đơn giản nhất nhưng là lại một trong những bước khó nhất đối với nhiều người. Nó sẽ truyền cảm hứng cho lòng trung thành, mang lại sự hài lòng thực sự cho công việc đã hoàn thành và trở thành cơ sở để cố vấn và đánh giá hiệu suất.

Khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ hoặc dự án mà bạn giao phó, hãy thể hiện sự đánh giá cao và chỉ ra những việc cụ thể mà họ đã làm đúng, làm tốt. Nhân viên cảm thấy những cống hiến của mình được cấp trên thừa nhận, từ đó họ sẽ có tinh thần làm việc tốt hơn để hoàn thành tốt các nhiệm vụ trong tương lai.

b) Kỹ năng ủy quyền

Ủy quyền là một trong những kỹ năng cần thiết để quản lý hiệu quả. Nếu không có năng lực ủy quyền, bạn sẽ không thể phát huy hết khả năng của bản thân trong vai trò quản lý.

Để ủy quyền đạt kết quả, người lãnh đạo, quản lý cần thực hiện tốt các công việc sau:

- Xác định công việc để ủy quyền

Công việc để ủy quyền phải nằm trong phạm vi chức trách, nhiệm vụ của đơn vị, tổ chức và trực tiếp thuộc thẩm quyền của người ủy quyền là Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND phường, thị trấn.

- Phân tích làm rõ yêu cầu của từng loại công việc:
  - + Những việc người lãnh đạo, quản lý phải tự làm;
  - + Những việc người khác có thể làm và giúp mình;
  - + Những việc người khác có thể làm tốt hơn.
- Cân nhắc ủy quyền, giao việc cho ai:
  - + Ai có chuyên môn về lĩnh vực đó;
  - + Ai quan tâm và mong muốn làm;
  - + Ai có thể hoàn thành được tốt công việc đó;
  - + Ai đã sẵn sàng cho công việc đó;
  - + Ai sẽ làm (ủy quyền cho ai) và làm việc gì;
- Xác định mức độ, phạm vi ủy quyền:
  - + Ủy quyền hoàn toàn;
  - + Ủy quyền giới hạn, một phần lớn.
- Xác định thời hạn ủy quyền:
  - + Cần căn cứ vào tính chất, khối lượng công việc để xác định thời gian ủy quyền;
  - + Cần ủy quyền có thời hạn để có thể có những thay đổi khi cần thiết và phù hợp với tình hình.
- Thực hiện ủy quyền:
  - + Xác định, thảo luận và thống nhất mục tiêu công việc;
  - + Giải thích cho người được ủy quyền, giao việc rõ về những gì cần phải làm một cách cụ thể để tránh hiểu nhầm hay lạm quyền;
  - + Công khai việc ủy quyền để mọi người biết cùng thực hiện, chấp hành, tạo điều kiện thuận lợi cho người được ủy quyền;
  - + Giám sát quá trình thực hiện.
- Hỗ trợ người được ủy quyền, giao việc.
- Đánh giá việc ủy quyền, giao việc.

### c) Kỹ năng tổ chức nhóm làm việc

#### Ý nghĩa của tổ chức làm việc nhóm:

- Tăng tính tương tác và kịp thời: thông thường nhóm có quy mô nhỏ hơn nên các tương tác và nhìn nhận từ phía quản lý đối với các thành viên có xu hướng cụ thể, kịp thời hơn và có “cảm giác” hạn chế hơn so với cấp độ tổ chức;

- Cơ hội rèn luyện tư duy và giao tiếp: so với làm việc độc lập, các thành viên tham gia làm việc nhóm có cơ hội để thể hiện khả năng kết nối, cùng tồn tại và hành động với người khác;

- Cơ hội phát triển cá nhân nói chung: trên thực tế sự phát triển của nhóm làm việc sẽ gắn liền với vấn đề phát triển cá nhân trong đơn vị, tổ chức mình.

#### Đóng góp của nhóm trong tổ chức:

- Sự hình thành và hỗ trợ phát triển nhóm trong tổ chức chính là một hình thức phân quyền, ủy quyền trong quản lý, lãnh đạo. Cho nên, thông qua nhóm, các nhà quản lý sẽ nắm các đầu mối công việc theo các nhóm hơn là theo cá nhân;

- Hình thành nhóm làm việc là một cơ chế thu nhận thông tin, sáng kiến và phản hồi một cách có hệ thống và tiết kiệm;

- Hình thành nhóm làm việc giúp cho việc tiếp cận vấn đề một cách tổng thể, toàn diện hơn: đây chính là cơ chế cho phép tránh được những hạn chế do cách tiếp cận phiến diện kiểu “thầy bói xem voi”.

Làm cho công việc trở nên bớt nhàm chán hơn.

Bước đệm cho một hệ thống lớn: cung cấp một cơ chế sàng lọc các tiểu tiết; thử thách, phản biện các sáng kiến;

Giúp định hình các phong cách riêng trong khuôn khổ tổ chức.

- Các phong cách của nhiều nhóm khác nhau tạo nên tính đa dạng trong tổ chức, cho phép tổ chức trở nên có kiến thức, năng động và thích ứng nhanh hơn với các phong cách hoặc yêu cầu mới.

- Giảm bớt xung đột trong tổ chức thông qua việc các vấn đề cần thảo luận được thực hiện bài bản, có chuẩn bị trong nhóm trước khi ra toàn tổ chức.

#### Quy trình tổ chức làm việc nhóm:

- Lên kế hoạch về thời gian, nguồn lực cho nhóm làm việc: trước hết cần lựa chọn trưởng nhóm vì đây là việc rất quan trọng do vai trò điều tiết của trưởng nhóm. Trong thực tế các tổ chức khi xây dựng các nhóm chính thức, ổn định, trưởng nhóm sẽ được chỉ định. Tuy nhiên, cũng có nhiều nhóm bầu trực tiếp trưởng nhóm. Đồng thời, cần đưa ra một cách khái quát có tính ước định về thời gian cũng như các nguồn lực cần thiết để thực hiện nội dung làm việc nhóm;

- Giai đoạn lập kế hoạch: nhóm làm việc phải trên cơ sở hướng tới những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu. Mục tiêu phải có sự định lượng để có thể đánh giá được. Mục tiêu đạt được bằng chính khả năng của của nhóm, phù hợp với thực tế chứ không viển vông, phải có thời hạn để đạt được mục tiêu. Cho nên lập kế hoạch chính là việc cụ thể hóa các mục tiêu về các nguồn lực, phương pháp, thời gian tiến hành, yêu cầu công việc....

- Giai đoạn thực hiện: trước hết cần phải tìm hiểu các thành viên trong nhóm. Dưới sự điều hành của trưởng nhóm, các thành viên trong nhóm có thể chủ động tiếp cận, làm quen với nhau như có thể đặt câu hỏi, hoặc nghe giới thiệu trực tiếp. Thực tế cho thấy, các thành viên trong nhóm càng nắm bắt được nhiều thông tin về nhau, nhất là những thông tin liên quan đến hoạt động nhóm sẽ giúp cho các thành viên hiểu nhau hơn, từ đó việc phối hợp làm việc sẽ tốt hơn, hiệu quả hơn và nâng cao chất lượng, hiệu quả làm việc nhóm. Tiếp theo, mỗi thành viên trong nhóm sẽ thể hiện bản thân, nhất là khả năng đóng góp về công việc của nhóm. Khi hình thành các nhóm cần cố gắng tìm cách thu hút người có ảnh hưởng, uy tín tham gia nhóm;

- Giai đoạn kiểm tra, đánh giá và rút kinh nghiệm: đây là giai đoạn đánh giá hiện trạng nhóm và các thành viên. Cho nên cần phải khen thưởng, khích lệ các thành tích của những cá nhân làm việc tích cực. Đồng thời, cần phải tổ chức đối thoại về những vướng mắc một cách trực diện. Ngoài ra, cần phải đối chiếu với các tiêu chí ban đầu để xem xét, đánh giá tính hiệu quả làm việc của nhóm;

- Giai đoạn chia sẻ và nhân rộng: nếu là nhóm ổn định, hoạt động trong thời gian dài với những công việc đòi hỏi thời gian hoặc các công việc khác nhau, thì đây sẽ là giai đoạn đặt ra những mục tiêu cao hơn cho nhóm. Đồng thời, cần chia sẻ những kinh nghiệm làm việc cho nhau và cho các nhóm khác. Điều này sẽ thúc đẩy cơ quan, đơn vị đoàn kết, hoạt động hiệu quả cao hơn.

d) Kỹ năng giám sát, kiểm tra việc thực hiện công việc.

Trong quá trình thực hiện kế hoạch, để kế hoạch triển khai có hiệu quả, đúng với những quy định, đảm bảo đạt được mục tiêu kế hoạch và phù hợp với thực tiễn, người lãnh đạo, quản lý cần phải giám sát, kiểm tra thực hiện công việc. Việc kiểm tra, giám sát phải được người lãnh đạo, quản lý tiến hành một cách thường xuyên, liên tục để kịp thời phát hiện những sai sót, khiếm khuyết, lệch lạc để từ đó có giải pháp khắc phục.

#### *Giám sát thực hiện công việc*

Giám sát là sự theo dõi, quan sát hoạt động mang tính chủ động thường xuyên, liên tục và sẵn sàng tác động bằng các biện pháp tích cực để buộc và hướng các hoạt động của đối tượng chịu sự giám sát đi đúng quỹ đạo, quy chế nhằm đạt được mục đích, hiệu quả từ trước.

Để hoạt động giám sát việc thực hiện kế hoạch đạt kết quả, người lãnh đạo, quản lý phải thực hiện các công việc sau đây:

- Lập hồ sơ công việc: có thể nói đây là công cụ không thể thiếu của hoạt động giám sát để giúp cho người giám sát hiểu được nội dung, bản chất của vụ việc để từ đó đưa ra những kết luận, quyết định chính xác hoặc đề nghị biện pháp xử lý thích hợp. Người giám sát cần thu thập đầy đủ hồ sơ, tài liệu về vụ việc bằng cách: yêu cầu đối tượng giám sát cung cấp; đề nghị các cơ quan, tổ chức, cá nhân cung cấp; trực tiếp khảo sát, nghiên cứu; v.v.

- Tạo, lập bảng theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch: khi thực hiện giám sát công việc cần có mẫu văn bản để phục vụ việc giám sát. Cụ thể cần có chương trình chi tiết cho hoạt động giám sát; biên bản thực hiện giám sát; mẫu báo cáo kết quả giám sát và các văn bản hành chính cần thiết khác (nếu cần). Báo cáo kết quả giám sát cần có những nội dung cơ bản như: 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 (nội dung này cần trình bày rất ngắn gọn); những ý kiến của đối tượng giám sát về nội dung giám sát (phần này trình bày rất rõ ràng và cụ thể).

- Xác định thời hạn cho mỗi đầu việc: xác định thời gian giám sát cho mỗi công việc; thời gian bắt đầu và kết thúc giúp cho hoạt động giám sát đạt hiệu quả hơn. Việc quy định về mặt thời gian đánh giá chất lượng thực hiện, đánh giá khối

lượng công việc được thực hiện của từng công việc là cần thiết. Khi đánh giá kết quả hoạt động giám sát cần lưu ý đến trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ trong thời hạn quy định là do những trở ngại khách quan như: xuất hiện vấn đề mới, đối tượng mới để bảo đảm việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được toàn diện, khách quan và công bằng.

- Kiểm soát ngân sách cho mỗi đầu việc: quá trình thực hiện công việc, sẽ bao gồm cả nội dung sử dụng ngân sách. Vì vậy, ngoài giám sát tiến độ thực hiện công việc thì người lãnh đạo, quản lý nói chung và người giám sát nói riêng cần xem xét cả việc chấp hành, thực hiện ngân sách tài chính để bảo đảm việc thu, chi được thực hiện theo đúng quy định, đúng tiến độ.

- Sử dụng phần mềm quản lý công việc: hiện nay việc ứng dụng, sử dụng công nghệ thông tin, phần mềm trong quản lý để đổi mới, nâng cao chất lượng tổ chức, hoạt động của các cơ quan, đơn vị là nhu cầu tất yếu khách quan nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của kinh tế, xã hội. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý có thể ứng dụng, sử dụng công nghệ thông tin, phần mềm trong quá trình quản lý, giao việc cũng như trong giám sát thực hiện công việc nhằm nâng cao chất lượng hoạt động, giải quyết công việc của cơ quan đơn vị như thông qua zalo, email, phần mềm quản lý...

#### đ) Kỹ năng kiểm tra, giám sát

*Kiểm tra là quá trình đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác lập để phát hiện những ưu điểm và hạn chế nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp giúp tổ chức phát triển theo đúng mục tiêu.*

Khi thực hiện kiểm tra công việc, người lãnh đạo cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo chính xác, tin cậy:
  - + Công cụ đo lường đúng nội dung, tính chất công việc, phải cho kết quả tương tự qua mỗi lần đánh giá;
  - + Kết quả thu được phản ánh đúng tiến độ chất lượng thực hiện kế hoạch;
  - + Mục tiêu, phương pháp đánh giá phải phù hợp với mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch đặt ra.
- Đảm bảo tính công bằng, công khai, minh bạch:

- + Công cụ đánh giá phải quen thuộc với người dưới quyền thực hiện công việc;
- + Quy trình, nội dung đánh giá bảo đảm không thiên vị đối với các cá nhân.
- Đảm bảo tính chân thực: hoạt động và nội dung kiểm tra phải phản ánh đúng thực tế công việc của chuyên viên đang thực hiện, không được lợi dụng việc kiểm tra công việc sang nội dung khác.
- Đảm bảo tính hiệu quả, có trọng tâm, trọng điểm:
  - + Hoạt động kiểm tra phải phù hợp với điều kiện cơ sở vật chất và nguồn lực hiện có.
  - + Phải có trọng tâm trọng điểm, tránh tràn lan ảnh hưởng đến việc tổ chức triển khai kế hoạch.
  - Có ý nghĩa thiết thực: việc kiểm tra phải có tác động tích cực tới những cá nhân đang thực hiện công việc, giúp họ nhìn ra những thiếu sót, hạn chế để làm tốt hơn, đồng thời bản thân người lãnh đạo, quản lý cũng qua đó để có những giải pháp, những điều chỉnh để đạt kế hoạch tốt nhất.
  - Hình thức kiểm tra: tùy theo mục đích, yêu cầu mà người lãnh đạo, quản lý có thể lựa chọn một, một số hoặc các hình thức kiểm tra như sau:
    - + Kiểm tra thường xuyên;
    - + Kiểm tra định kỳ;
    - + Kiểm tra đột xuất.
- Các phương pháp kiểm tra: thông thường, hoạt động kiểm tra thường sử dụng các phương pháp cơ bản sau:
  - + Phương pháp thu thập thông tin, hồ sơ, tài liệu và các giấy tờ liên quan: thông tin này có được thông qua việc nghiên cứu hồ sơ, tài liệu, giấy tờ được hình thành, lưu trữ tại cơ quan, đơn vị trong quá trình giải quyết công việc;
  - + Thu thập ý kiến từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức: lãnh đạo kiểm tra trực tiếp bằng cách trao đổi với các cá nhân, cơ quan, tổ chức có liên quan để thu thập thông tin liên quan đến quá trình giải quyết công việc hoặc có thể thực hiện thông qua điều tra, khảo sát bằng bảng hỏi để nắm được thông tin;
  - + Tham vấn ý kiến của các nhà chuyên môn: lãnh đạo kiểm tra thông qua trao đổi với những chuyên gia am hiểu về lĩnh vực kiểm tra để tham vấn. Phương

pháp này thường được áp dụng với những lĩnh vực kiểm tra mang tính chuyên sâu, chuyên môn nghiệp vụ cao;

+ Chất vấn đối tượng kiểm tra: phương pháp này thực hiện thông qua việc người kiểm tra đặt những câu hỏi để đối tượng bị kiểm tra trả lời. Trên cơ sở những ý kiến trả lời, người kiểm tra tổng hợp thông tin, đối chiếu với những quy định để đưa ra kết luận cho phù hợp;

+ Phương pháp quan sát: lãnh đạo thông qua quan sát trực tiếp hành vi, cử chỉ của nhân viên hoặc thông qua sự hỗ trợ của các thiết bị (máy quay, ghi âm,..) để quan sát và đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên.

- Quy trình kiểm tra

Bước 1: Xác định các vấn đề cần kiểm tra

Xác định vấn đề là nội dung quan trọng nhất của quy trình kiểm tra, vì chỉ khi xác định được vấn đề đúng thì chúng ta mới có thể bảo đảm rằng hoạt động kiểm tra là cần thiết, đúng và hiệu quả. Vì vậy, trước khi bắt đầu quá trình kiểm tra, người lãnh đạo, quản lý cần xác định chắc chắn các vấn đề cần kiểm tra để bảo đảm hoạt động của cơ quan, đơn vị được tốt, đúng kế hoạch, đúng mục tiêu.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch kiểm tra

Trên cơ sở xác định rõ vấn đề kiểm tra, người kiểm tra cần phải lập kế hoạch kiểm tra. Kế hoạch kiểm tra phải xác định rõ:

Đối tượng kiểm tra: phải xác định rõ đối tượng kiểm tra là ai? Đối tượng kiểm tra hoạt động như thế nào? Đối tượng kiểm tra có quan hệ như thế nào? Đối tượng kiểm tra có những nhiệm vụ, quyền hạn gì? Dư luận đánh giá thế nào về đối tượng kiểm tra...

Mục đích kiểm tra: việc kiểm tra để làm gì? Có tác dụng như thế nào? Tại sao lại phải kiểm tra?

Nội dung kiểm tra: nội dung kiểm tra trả lời cho câu hỏi kiểm tra cái gì? Nội dung vấn đề cần làm rõ là gì (tài chính, nhân sự, chấp hành kỷ luật,...) ? Giới hạn và mức độ của vấn đề kiểm tra.

Yêu cầu kiểm tra: phải nắm vững chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của chủ thể kiểm tra; nắm vững các quy định của pháp luật liên quan đến nội dung kiểm tra; sử dụng các phương pháp, nghiệp vụ kiểm tra phù hợp; cung cấp thông tin; bảo đảm thiết thực, hiệu quả, đúng quy định của pháp luật.

Phương pháp kiểm tra: chủ thể kiểm tra căn cứ vào nội dung, mức độ, đặc điểm đối tượng kiểm tra để lựa chọn phương pháp kiểm tra cho phù hợp và hiệu quả. Các phương pháp cơ bản đó là:

- + Thu thập tài liệu;
- + Tham vấn chuyên gia;
- + Nghe đối tượng kiểm tra báo cáo;
- + Nghe dư luận,...

Xác định rõ thời gian kiểm tra: căn cứ vào quy định của pháp luật và quy định của cơ quan, người kiểm tra cần xác định rõ thời hạn, thời điểm kiểm tra.

#### Bước 3: Thông báo kế hoạch kiểm tra

Sau khi kế hoạch kiểm tra được ban hành hoặc được lập xong, chủ thể kiểm tra cần thông báo công khai kế hoạch kiểm tra để đối tượng kiểm tra được biết. Việc thông báo này vừa bảo đảm tính công khai, khách quan của hoạt động kiểm tra và để cho đối tượng chủ động chuẩn bị các thông tin phục vụ cho hoạt động kiểm tra.

#### Bước 4: Chuẩn bị các điều kiện cần thiết

Phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong đoàn kiểm tra;

Xây dựng lộ trình thực hiện kiểm tra;

Chuẩn bị cơ sở vật chất để kiểm tra: kinh phí, các trang thiết bị trợ giúp cho hoạt động kiểm tra.

#### Bước 5: Tổ chức thực hiện kiểm tra

Nghiên cứu, phân tích báo cáo của đối tượng kiểm tra: bằng kiến thức chuyên môn, bằng hiểu biết của mình và các phương pháp phân tích, thu thập, xử lý số liệu, chủ thể kiểm tra đưa ra những nhận định, kết luận nguyên nhân của vấn đề kiểm tra.

Trao đổi để nắm thông tin: chủ thể kiểm tra có thể trao đổi với đối tượng kiểm tra và các cá nhân, đơn vị có liên quan để có thêm thông tin cho kết luận kiểm tra.

#### Kết thúc kiểm tra:

+ Đưa ra kết luận kiểm tra: báo cáo kết quả kiểm tra thể hiện ở dạng văn bản thường gồm các phần mở đầu; phần nội dung và phần kết luận.

+ Báo cáo kết quả kiểm tra: chủ thể kiểm tra, sau khi kết thúc hoạt động kiểm tra cần phải báo cáo kết quả kiểm tra cho cơ quan, tổ chức, người có thẩm quyền.

Công tác sau kiểm tra: xem xét, giải quyết những vấn đề liên quan; tổ chức thực hiện tổng kết, báo cáo rút kinh nghiệm kiểm tra; tổ chức thực hiện các biện pháp tuyên truyền, giáo dục để phát huy tốt nhất hiệu quả kiểm tra.

#### e) Kỹ năng đánh giá thực hiện kế hoạch

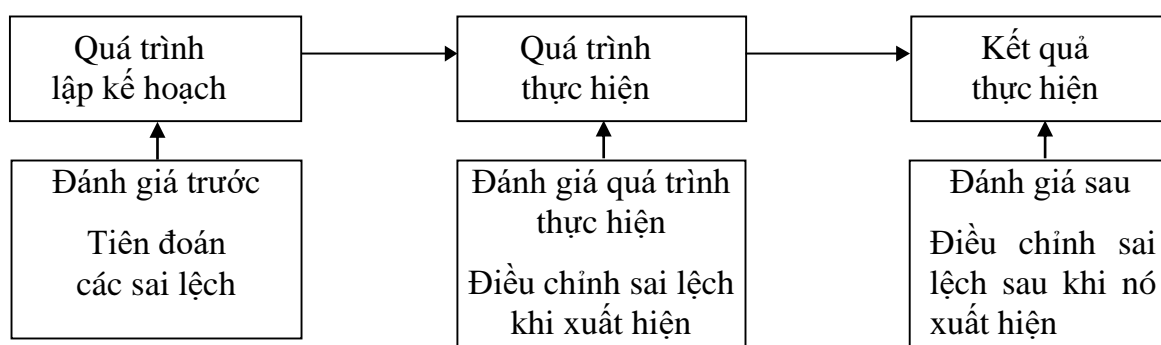
Những vấn đề chung về đánh giá thực hiện kế hoạch

- Khái niệm về đánh giá: đánh giá là quá trình đo lường kết quả đã thực hiện, so sánh nó với tiêu chuẩn đã đề ra, và thực hiện những hành động quản lý cần thiết để điều chỉnh những sai lệch hoặc tiêu chuẩn không phù hợp.

- Các loại đánh giá: thông thường trong hoạt động quản lý có 03 loại đánh giá là: (i) đánh giá thực hiện trước khi các hoạt động bắt đầu; (ii) đánh giá trong khi diễn ra các hoạt động; (iii) đánh giá sau khi các hoạt động được hoàn thành. Loại thứ nhất gọi là đánh giá trước; loại thứ hai gọi là đánh giá trong quá trình thực hiện và loại cuối cùng gọi là đánh giá sau.

+ Đánh giá trước để nhằm ngăn chặn những sai lệch hoặc vấn đề được tiên đoán và được tiến hành trước hoạt động thực tế. Đánh giá trước là đánh giá định hướng tương lai. Vì vậy, điểm chính đối với đánh giá trước là tiến hành hành động quản lý trước khi vấn đề, sai lệch xuất hiện. Đánh giá trước giúp cho việc lập kế hoạch cũng như quá trình thực thi kế hoạch đạt hiệu quả cao hơn.

+ Đánh giá trong quá trình thực hiện: là đánh giá được thực hiện trong quá trình giải quyết công việc, các hoạt động giải quyết công việc vẫn đang diễn ra.



Hình 1 - Các loại đánh giá

Việc đánh giá được thực hiện, được diễn ra trong khi công việc đang được thực hiện để giúp cho người lãnh đạo, quản lý có thể kịp thời phát hiện và điều

chỉnh các vấn đề khiếm khuyết, sai sót, lệch lạc trong thực hiện công việc trước khi đã quá muộn (hao tiền tốn của).

+ Đánh giá trong quá trình thực hiện: được thực hiện trong quá trình giải quyết công việc, các hoạt động giải quyết công việc vẫn đang diễn ra. Việc đánh giá được thực hiện, được diễn ra trong khi công việc đang được thực hiện để giúp cho người lãnh đạo, quản lý có thể kịp thời phát hiện và điều chỉnh các vấn đề khiếm khuyết, sai sót, lệch lạc trong thực hiện công việc trước khi đã quá muộn (hao tiền tốn của).

Hình thức phổ biến nhất của đánh giá trong quá trình thực hiện là giám sát trực tiếp. Khi người lãnh đạo, quản lý giám sát trực tiếp các hành động của cấp dưới, thì người lãnh đạo, quản lý có thể đồng thời theo dõi các hành động của cấp dưới và kịp thời điều chỉnh các vấn đề sai sót khi chúng xuất hiện.

+ Đánh giá sau: là hình thức đánh giá phổ biến nhất dựa vào thông tin phản hồi. Đánh giá sau được tiến hành sau khi công việc đã được thực hiện, tiến hành xong.

Nhược điểm chính của đánh giá sau là thời gian mà người lãnh đạo, quản lý có thông tin về sự thiệt hại đã xảy ra, nhưng trong nhiều hoạt động thì đánh giá thông tin phản hồi chính là loại đánh giá quan trọng cho người lãnh đạo, quản lý để rút kinh nghiệm, điều chỉnh hoạt động.

Về ưu điểm, so với các hình thức đánh giá khác, đánh giá sau có hai ưu điểm chính như sau:

Thứ nhất, cung cấp cho người lãnh đạo, quản lý thông tin có ý nghĩa về hiệu lực của các nỗ lực lập kế hoạch. Cho nên, nếu kết quả của đánh giá sau mà có sự sai lệch nhỏ giữa kết quả thực hiện so với tiêu chuẩn, mục tiêu đặt ra thì điều này cho thấy việc lập kế hoạch tốt, sát với thực tế, còn nếu sai lệch mà lớn, thì người lãnh đạo, quản lý có thể sử dụng thông tin này khi thiết lập các kế hoạch mới để kế hoạch trở nên sát với thực tế hơn.

Thứ hai, đánh giá sau có thể thúc đẩy động cơ của cấp dưới. Cấp dưới muốn thông tin về cách thức mà họ đã tiến hành và đánh giá sau cung cấp thông tin đó.

### *Quy trình đánh giá*

Quá trình đánh giá việc thực hiện kế hoạch bao gồm 3 bước như sau:

Bước 1: Đo lường kết quả đạt được.

Bước 2: So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn, mục tiêu đã đề ra.

Bước 3: Tiến hành những hành động quản lý để điều chỉnh những sai lệch hoặc các tiêu chuẩn, mục tiêu không phù hợp.

- Đo lường kết quả đạt được: để xác định kết quả đạt được là gì, người lãnh đạo, quản lý phải thu thập được thông tin về nó. Vì vậy, bước đầu tiên trong đánh giá là đo lường kết quả đạt được.

Các phương pháp đo lường: có bốn nguồn thông tin phổ biến, thường được người lãnh đạo, quản lý sử dụng để đo lường kết quả thực tế là quan sát cá nhân, các báo cáo thống kê, các báo cáo miệng và các báo cáo viết. Tuy nhiên, mỗi một nguồn thông tin có những điểm mạnh và điểm yếu. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý nên sử dụng kết hợp giữa các nguồn thông tin để làm tăng số lượng nguồn thông tin đầu vào và tăng độ tin cậy của nguồn thông tin được tiếp nhận.

+ Thông qua quan sát cá nhân: phương pháp này giúp cho người lãnh đạo, quản lý hiểu biết trực tiếp, sâu sắc về hoạt động thực tế. Đồng thời, phương pháp này cho phép người lãnh đạo, quản lý thu thập được nhiều thông tin và giúp cho người lãnh đạo, quản lý “đoán được ẩn ý” của người được quan sát. Thông qua quan sát, người lãnh đạo, quản lý có thể tìm được những cái bỏ sót, những biểu hiện ra mặt và giọng nói mà có thể bị bỏ qua bởi các nguồn thông tin khác. Tuy nhiên, phương pháp này phụ thuộc vào định kiến, sự thiên vị cảm tính - cái mà người lãnh đạo, quản lý thấy, nhưng người khác thì không, đồng thời cũng mất, tốn kém thời gian. Ngoài ra, phương pháp này có thể gây những điểm bất lợi nhất định cho người lãnh đạo, quản lý như người thực hiện bị quan sát có thể nghĩ rằng việc người lãnh đạo, quản lý quan sát công khai là dấu hiệu của sự thiếu tin tưởng về họ hoặc không tin tưởng.

+ Thông qua các báo cáo thống kê: ngày nay việc sử dụng rộng rãi máy tính trong quản lý đã làm cho người lãnh đạo, quản lý ngày càng dựa vào các báo cáo thống kê để đánh giá kết quả thực tế. Người lãnh đạo, quản lý có thể sử dụng các đồ thị, biểu đồ cột và các cách thể hiện khác để đánh giá kết quả. Vì thế, các báo cáo thống kê dễ hình dung và phù hợp cho việc chỉ ra các mối quan hệ. Tuy nhiên, báo cáo thống kê cung cấp thông tin hạn chế về một hoạt động, về một số lĩnh vực chủ yếu và thường bỏ qua những nhân tố quan trọng khác.

+ Thông qua báo cáo bằng ngôn ngữ nói - tức là thông qua các hội nghị, cuộc họp, hội thoại trực tiếp hoặc gọi điện thoại. Những ưu điểm và nhược điểm

của phương pháp này về đo lường kết quả thực hiện giống như phương pháp quan sát cá nhân.

+ Thông qua báo cáo bằng văn bản. Cũng như các báo cáo thống kê, các báo cáo bằng văn bản chậm hơn nhưng chính thức hơn so với phương thức báo cáo bằng ngôn ngữ lời nói. Tính chính thức này cũng hàm nghĩa toàn diện hơn và súc tích hơn so với các báo cáo bằng ngôn ngữ nói. Ngoài ra, các báo cáo bằng văn bản thường dễ dàng phân loại và tham khảo.

Như vậy, mỗi phương thức đều có những ưu điểm và nhược điểm. Để tận dụng được những ưu điểm và hạn chế những nhược điểm của từng phương thức thì người lãnh đạo, quản lý nên sử dụng tất cả bốn phương thức trên.

Các tiêu chí đo lường: có một số tiêu chí làm cơ sở để đánh giá và có thể áp dụng cho mọi tình huống trong quản lý như sự thỏa mãn của cấp dưới hoặc kết quả đạt được và các tỷ lệ vắng mặt không có lý do chính đáng có thể được đo lường. Đồng thời, để thực hiện kế hoạch cần phải có ngân sách cho từng loại công việc, duy trì mức chi phí trong phạm vi ngân sách cũng là một thước đo đánh giá chung công bằng. Tuy nhiên, mọi hệ thống đánh giá toàn diện cần thừa nhận tính đa dạng của các hoạt động giữa các nhà quản lý. Người lãnh đạo, quản lý của một cơ quan hành chính có thể sử dụng số lượng trang văn bản được đánh máy/ngày, số lượng các chỉ thị được xử lý/giờ, hoặc thời gian trung bình được yêu cầu xử lý một cuộc gọi điện thoại giải quyết công việc làm tiêu chí đo lường.

Thực tế cho thấy kết quả của một số hoạt động khó đo lường theo phương pháp định lượng như đo lường kết quả hoạt động của nhân viên văn phòng. Tuy nhiên, hầu hết các hoạt động đều có thể chia thành những phần mục tiêu mà cho phép đo lường được. Người lãnh đạo, quản lý cần phải quyết định cái gì đánh giá một cá nhân, bộ phận hoặc đơn vị đóng góp cho tổ chức và sau đó chuyển những đóng góp thành các tiêu chuẩn, tiêu chí để đo lường.

Tuy nhiên, khi các chỉ số thực hiện (kết quả) không thể tuyên bố bằng thuật ngữ định lượng thì người lãnh đạo, quản lý xem xét và sử dụng những thước đo chủ quan. Cho dù, những thước đo chủ quan có những hạn chế đáng kể nhưng sẽ tốt hơn là không có tiêu chuẩn và bỏ qua việc đánh giá.

So sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn, mục tiêu đã đề ra: bước so sánh xác định mức độ sai lệch giữa kết quả thực tế và tiêu chuẩn, mục tiêu đã đặt ra. Một

số sai lệch về kết quả thực hiện có thể xảy ra ở tất cả các hoạt động. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý cần phải xác định mức độ sai lệch có thể chấp nhận được. Độ sai lệch vượt quá phạm vi này trở nên có ý nghĩa và cần phải được người lãnh đạo, quản lý quan tâm. Trong giai đoạn so sánh, người lãnh đạo, quản lý cần phải đặc biệt quan tâm đến quy mô và chiều hướng của sai lệch.

Thực hiện hành động điều chỉnh là bước cuối cùng trong quá trình đánh giá. Người lãnh đạo, quản lý có thể chọn một trong ba đường lối hành động sau: không làm gì cả; có thể điều chỉnh kết quả thực hiện thực tế; hoặc có thể sửa lại tiêu chuẩn.

+ Điều chỉnh kết quả thực hiện thực tế: nếu nguồn sai lệch là kết quả thực hiện dưới mức, thì người lãnh đạo, quản lý có thể tiến hành hoạt động điều chỉnh như thay đổi trong chiến lược, cơ cấu, thực hiện bù đắp hoặc thực hiện các chương trình đào tạo, tính toán lại (thiết kế lại) công việc; hoặc sắp xếp lại nhân sự.

+ Sửa lại tiêu chuẩn: có thể sự sai lệch là kết quả của tiêu chuẩn phi thực tế nghĩa là mục tiêu có thể quá cao hoặc quá thấp. Trong những trường hợp như vậy, chính tiêu chuẩn cần phải được điều chỉnh, chứ không phải kết quả thực hiện.

Các tiêu chuẩn được lấy ra từ các mục tiêu, nhưng các mục tiêu được xây dựng trong quá trình lập kế hoạch, nên chúng có quan hệ tiếp tuyến với quy trình đánh giá. Quy trình về bản chất là một dòng liên tiếp giữa đo lường, so sánh và hành động quản lý. Tùy thuộc vào kết quả của giai đoạn so sánh, các đường lối hành động của quản lý là không thực hiện gì cả, sửa lại tiêu chuẩn hay điều chỉnh kết quả thực hiện.

#### g) Kỹ năng báo cáo thực hiện kế hoạch

Báo cáo thực hiện kế hoạch thường là một văn bản được soạn thảo theo định kỳ trình bày những kết quả đã đạt được của chương trình/kế hoạch công việc trong giai đoạn báo cáo. Mục đích và nội dung báo cáo tập trung vào các nội dung sau:

Kiểm điểm/đánh giá tiến độ thực hiện công việc so với kế hoạch.

Đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu, kết quả, hoạt động so với các chỉ số đã cam kết.

Đánh giá tình hình huy động, chi tiêu và hiệu quả sử dụng các nguồn lực (tài chính, cơ sở vật chất và con người) so với kế hoạch.

Xác định các vấn đề khó khăn/vướng mắc và kịp thời có giải pháp khắc phục.

Các kinh nghiệm thu được và những tồn tại, hạn chế.

Đề xuất các giải pháp cho giai đoạn tiếp theo.

Yêu cầu báo cáo

Thông thường, một báo cáo cần bảo đảm một số yêu cầu sau đây:

- + Ngắn gọn, rõ ràng;
- + Đúng nội dung vấn đề;
- + Không lặp lại nội dung nếu không cần thiết;
- + Không viết dài hơn mức cần thiết;
- + Mỗi đoạn văn chỉ viết một ý;
- + Dùng bảng, biểu đồ khi liệt kê thông tin, số liệu.

Thông tin đầy đủ chính xác: nhận định, phát hiện phải dựa trên thông tin, chứng cứ cụ thể, chính xác, cập nhật.

Logic:

- + Cấu trúc báo cáo, phân tích, kết luận phải có lập luận rõ ràng, thuyết phục.
- + Đề xuất, khuyến nghị phải dựa trên kết luận về các vấn đề đã được phân tích.

Ngôn ngữ, chính tả:

- + Dùng từ ngữ chính xác, có hình ảnh...
- + Viết câu có đủ chủ ngữ, vị ngữ, và các thành phần phụ cần thiết.

Quy trình xây dựng báo cáo

Thông thường, việc xây dựng báo cáo thường được thực hiện theo quy trình 7 bước dưới như sau:

- Xác định mục đích cần đạt được.
- Quyết định hình thức báo cáo phù hợp.
- Xây dựng đề cương báo cáo (nếu không có mẫu).
- Thu thập thông tin, dữ liệu, chứng cứ cần thiết cho các phần.
- Soạn thảo báo cáo.
- Kiểm chứng và biên tập.
- Hoàn chỉnh báo cáo và trình ký, phát hành.

Tài liệu báo cáo là sản phẩm cuối cùng của quy trình xây dựng và thực hiện kế hoạch. Vì vậy, việc quyết định cấu trúc báo cáo hợp lý và thu thập thông tin một cách khoa học dựa trên chứng cứ để có cơ sở viết báo cáo là hai nội dung quan trọng nhất của quy trình xây dựng báo cáo.

Cấu trúc nội dung của báo cáo: có thể có nhiều cách báo cáo đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch, công việc nhưng một báo cáo phải bảo đảm có cấu trúc và các thành tố hợp lý. Dưới đây là một trong những loại cấu trúc phổ biến.

i) Bối cảnh:

Mô tả tóm tắt đặc điểm tình hình trong giai đoạn báo cáo của kế hoạch;

Tóm lược các kết quả và bài học rút ra từ giai đoạn báo cáo trước (nếu có yêu cầu);

Tóm lược các định hướng chính và các mục tiêu, kết quả cần đạt được trong giai đoạn báo cáo;

Mô tả cách thức tổ chức và việc bố trí nguồn lực trong thực hiện kế hoạch.

ii) Kiểm điểm hoạt động:

<b>Các vấn đề tồn tại</b>	<b>Quyết định khắc phục</b> (bao gồm cả khung thời gian)	<b>Trách nhiệm</b>	<b>Hiện trạng các giải pháp khắc phục</b>

Kiểm điểm các kết quả/hoạt động

<b>Các lĩnh vực, đầu ra và chỉ số</b>	<b>Tiến độ (so với kế hoạch/chỉ số)</b>	<b>Lý do bị chậm</b>	<b>Đề xuất giải pháp khắc phục</b>
Lĩnh vực/Mục tiêu I:			
Đầu ra 1:.....			
Đầu ra 2:.....			
Lĩnh vực/Mục tiêu II:			
Đầu ra 1:.....			
Đầu ra 2:.....			

*Bảng: kiểm điểm hoạt động*

Đánh giá kết quả:

+ Đánh giá các kết quả đầu ra đạt được trên các mục tiêu so với các chỉ số kết quả;

+ Phân tích những đóng góp của các kết quả đầu ra đối với việc các lĩnh vực mục tiêu;

+ Nêu và phân tích các tác động (có thể) do kế hoạch mang lại;

+ Các vấn đề tồn tại và các giải pháp khắc phục.

iii) Bài học và một số đề xuất

Nêu và phân tích các thuận lợi và hạn chế trong quá trình thực hiện (với các đối tác bên trong và bên ngoài,...), đề xuất các giải pháp khắc phục.

Nêu và phân tích các bài học cần rút kinh nghiệm cho giai đoạn sau (trong huy động và sử dụng nguồn lực, lãnh đạo và phối hợp tổ chức thực hiện giữa các đối tác, ...).

Nêu các đề xuất điều chỉnh và bổ sung về nội dung (các kết quả đầu ra và hoạt động) và tài chính của giai đoạn sau (nếu có).

iv) Phụ lục

Xây dựng báo cáo tài chính chi tiết (nếu yêu cầu);

Tổng hợp các tài liệu, thống kê minh họa cho báo cáo (nếu có).

### **3. Kỹ năng tổ chức điều hành cuộc họp**

#### **3.1. Khái niệm, ý nghĩa, vai trò của hội họp**

a) Khái niệm

- Họp là sự tập hợp nhiều người một cách có tổ chức, theo những nguyên tắc nhất định, tại một địa điểm, thời gian cụ thể để thực hiện các công việc như: truyền đạt, trao đổi, thảo luận các thông tin hoặc tìm các biện pháp giải quyết các vấn đề, các nhiệm vụ mà những người dự họp cần hoặc đều quan tâm.

- Hội nghị là hình thức hội họp của các tổ chức triệu tập một số đối tượng, thành viên nhất định. Được tổ chức chính thức, theo kế hoạch, có thể có nghi thức, thủ tục. Nhằm:

Bàn bạc, thảo luận, quyết nghị một/một số vấn đề cụ thể, quan trọng nhằm thực hiện các nội dung cơ bản, có ý nghĩa lớn đối với hoạt động của tổ chức;

Quán triệt tư tưởng, phổ biến nội dung, cách thức hành động chung để giải quyết vấn đề quan trọng;

Để sơ kết, tổng kết hoạt động nào đó, thời gian làm việc nào đó của tổ chức

- Đại hội là hình thức hội họp phổ biến, triệu tập toàn thể hoặc một số lượng nhất định các đại biểu đại diện cho các thành viên của tổ chức.

Để quyết định những vấn đề quan trọng, mang tính định hướng cho hoạt động của tổ chức, quyết định về nhân sự trong bộ máy điều hành của tổ chức.

Được tổ chức chính thức, theo kế hoạch định trước, tuân thủ nghi thức, thủ tục tiến hành.

- Trong cơ quan hành chính nhà nước, họp là một hình thức của hoạt động quản lý nhà nước, một cách thức giải quyết công việc, thông qua đó thủ trưởng cơ quan hành chính nhà nước trực tiếp thực hiện sự lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành hoạt động trong việc giải quyết các công việc thuộc chức năng, thẩm quyền của cơ quan mình theo quy định của pháp luật.

b) Ý nghĩa, vai trò của họp

Phổ biến chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của nhà nước, của ngành, của cơ quan;

Đánh giá tình hình hoạt động của tổ chức trong một giai đoạn nhất định, đồng thời vạch ra phương hướng, nhiệm vụ giai đoạn sau;

Giải quyết các nhiệm vụ cụ thể do thực tiễn đặt ra;

Thực hiện các quy chế công khai, dân chủ; khai thác trí tuệ tập thể trong việc thực hiện công vụ;

Là hình thức quan trọng để điều hành công sở; để phối hợp giữa các bộ phận trong thực hiện nhiệm vụ;

Phát huy sự tham gia rộng rãi của các thành viên trong cơ quan, đơn vị; phát huy năng lực của từng thành viên;

Tạo nên sự đoàn kết, nhất trí của tập thể để thực hiện nhiệm vụ chung.

c) Phân loại cuộc họp

- Theo quy trình quản lý:

+ Cuộc họp chuẩn bị ra quyết định;

+ Cuộc họp phổ biến, triển khai;

+ Cuộc họp đôn đốc, kiểm tra;

+ Cuộc họp sơ kết, tổng kết.

- Căn cứ vào hình thức tổ chức họp:

+ Cuộc họp chính thức;

+ Cuộc họp không chính thức.

- Căn cứ vào cách thức triệu tập:

+ Cuộc họp thường kỳ;

+ Cuộc họp đột xuất.

- Các cuộc họp thường có trong cơ quan hành chính nhà nước

Họp tham mưu, tư vấn là cuộc họp để thủ trưởng cơ quan hành chính nhà nước nghe các ý kiến đề xuất và kiến nghị của thủ trưởng các cơ quan, đơn vị cấp dưới, của các chuyên gia, nhà khoa học nhằm có đủ thông tin, có thêm các cơ sở, căn cứ trước khi ra quyết định theo chức năng, thẩm quyền.

Họp làm việc là cuộc họp của cấp trên với thủ trưởng cơ quan, đơn vị cấp dưới để giải quyết những công việc có tính chất quan trọng vượt quá thẩm quyền của cấp dưới hoặc để kiểm tra trực tiếp tại chỗ về tình hình thực hiện các nhiệm vụ công tác của cấp dưới.

Họp chuyên môn là cuộc họp để trao đổi, thảo luận những vấn đề thuộc về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ nhằm xây dựng và hoàn thiện các dự án, đề án.

Họp giao ban là cuộc họp của lãnh đạo cơ quan, đơn vị hành chính nhà nước để nắm tình hình triển khai thực hiện nhiệm vụ công tác; trao đổi ý kiến và thực hiện chỉ đạo giải quyết các công việc thường xuyên.

Họp tập huấn, triển khai (Hội nghị tập huấn, triển khai) là cuộc họp để quán triệt, thống nhất nhận thức và hành động về nội dung và tinh thần các chủ trương,

chính sách lớn, quan trọng của Đảng và Nhà nước về quản lý, điều hành hoạt động kinh tế - xã hội.

Họp sơ kết hoặc tổng kết (Hội nghị sơ kết hoặc tổng kết) chuyên đề là cuộc họp để đánh giá tình hình triển khai và kết quả thực hiện một chủ trương, chính sách quan trọng.

Họp tổng kết (Hội nghị tổng kết) hàng năm là cuộc họp để kiểm điểm, đánh giá tình hình và kết quả thực hiện nhiệm vụ công tác hàng năm và bàn phương hướng nhiệm vụ công tác cho năm tới của cơ quan, đơn vị hành chính nhà nước.

### **3.2. Các kỹ năng cần có điều hành cuộc họp**

Điều hành cuộc họp là một trong những kỹ năng quan trọng của một người quản lý, lãnh đạo. Dưới đây là một số kỹ năng cần có để điều hành cuộc họp hiệu quả:

#### **a) Lập kế hoạch cho cuộc họp**

Lập kế hoạch cuộc họp là một kỹ năng quan trọng của lãnh đạo để đảm bảo hiệu quả cho cuộc họp và đạt được mục tiêu của cuộc họp. Trước khi bắt đầu cuộc họp, người lãnh đạo cần phải lên kế hoạch cuộc họp. Điều này giúp đảm bảo rằng cuộc họp được tổ chức đầy đủ và mang lại hiệu quả cao nhất. Dưới đây là một số gợi ý để giúp lãnh đạo ở phường, thị trấn lập kế hoạch cuộc họp:

- Xác định nhu cầu họp;
- Xác định mục tiêu, hình thức họp;
- Xác định thành phần dự họp;
- Xác định thời gian: thời điểm và tổng thời gian họp;
- Xác định địa điểm tổ chức họp, cách thức bố trí phòng họp;
- Chuẩn bị nội dung họp;
- Xây dựng chương trình họp;
- Chuẩn bị ghi biên bản: hình thức biên bản, số lượng người ghi, cách thức ghi...
  - + Chuẩn bị tài liệu họp;
  - + Soạn thảo và kịp thời gửi giấy mời;
  - + Chuẩn bị nguồn lực con người phục vụ hoạt động họp;
  - + Chuẩn bị kinh phí và cơ sở vật chất khác.

- Kiểm tra lần cuối tổng thể công việc chuẩn bị.

#### b) Tiến hành họp

Yêu cầu đối với điều hành hội họp:

- Bám sát mục tiêu tổ chức cuộc họp;
- Bảo đảm tính hiệu quả của hoạt động họp;
- Đảm bảo tính khoa học: đầy đủ, nghiêm túc về nghi thức, thủ tục, chương trình họp;
- Đảm bảo tính nghệ thuật: thể hiện qua phong thái giao tiếp giữa người điều hành và chủ tọa.

*Cần nắm vững các bước trong quá trình tổ chức họp*

- Đón tiếp đại biểu, phát tài liệu;
- Điều hành họp:
  - + Ổn định tổ chức trước họp;
  - + Khai mạc của chủ tọa;
  - + Trình bày báo cáo, tham luận;
  - + Thảo luận.
- Ghi biên bản: trung thực, khách quan, chính xác
- Kết thúc, bế mạc cuộc họp:
  - + Chủ tọa kết luận và khẳng định các vấn đề đã/chưa thống nhất gồm nội dung gì, nguyên nhân;
  - + Thông qua biên bản họp;
  - + Thông qua nghị quyết cuộc họp;
  - + Đánh giá, kết thúc cuộc họp;
  - + Đọc diễn văn bế mạc (nếu có).

*Các kỹ năng điều hành cuộc họp*

- Bắt đầu cuộc họp đúng giờ;
- Trình bày rõ mục đích, mục tiêu của cuộc họp;
- Bắt đầu từ vấn đề đơn giản đến phức tạp hơn để tạo đà cho cuộc họp;

- Trình bày tóm tắt, ngắn gọn tư tưởng, nội dung cốt lõi của vấn đề được đưa ra cuộc họp hoặc chỉ nêu những vấn đề còn ý kiến khác nhau;

- Không đọc toàn văn tài liệu, văn bản của cuộc họp, không trình bày toàn bộ nội dung chi tiết vấn đề cần xử lý tại cuộc họp;

- Việc phát biểu, trao đổi ý kiến tại cuộc họp phải tập trung chủ yếu vào những vấn đề đang còn những ý kiến khác nhau để đề xuất những biện pháp xử lý;

- Cho mọi người cùng có cơ hội phát biểu, hạn chế áp đặt;

- Kiểm soát người hay áp đảo trong cuộc họp; tạo cơ hội cho người rụt rè phát biểu;

- Có thái độ tích cực và động viên về những vấn đề mà mọi người phát biểu;

- Can thiệp khi có người công kích, phê bình ý kiến người khác;

- Quan sát và lắng nghe ý kiến người khác;

- Yêu cầu người chưa đóng góp ý kiến phát biểu;

- Không quá vội vàng đưa ra quyết định;

- Kết thúc cuộc họp khi đã đạt được mục tiêu; hoặc không tiến triển khi hết thời gian;

- Tóm tắt những vấn đề đã thảo luận trong cuộc họp; có kết luận cho từng vấn đề;

- củng cố tầm quan trọng của những quan điểm đã được chia sẻ và những cam kết góp phần làm cho cuộc họp thành công;

- Làm rõ: những quyết định và kết quả cần đạt được sau cuộc họp; người chịu trách nhiệm; thời gian hoàn thành;

- Ý kiến kết luận của người chủ trì cuộc họp phải rõ ràng và cụ thể, thể hiện được đầy đủ tính chất, nội dung và yêu cầu của cuộc họp;

- Cảm ơn người dự họp.

c) Giải quyết các vấn đề sau họp

Hoàn thiện văn bản về các vấn đề được quyết định trong cuộc họp: nghị quyết, biên bản, các tài liệu khác.

Ban hành văn bản cần thiết trên cơ sở quyết định của cuộc họp: văn bản chính thức, thông báo về kết quả cuộc họp.

- Chậm nhất là 05 ngày làm việc sau ngày kết thúc cuộc họp, cơ quan, đơn vị được giao trách nhiệm phải ra thông báo bằng văn bản kết quả cuộc họp, gửi cho các cơ quan, đơn vị, cá nhân có liên quan biết, thực hiện.

Văn bản thông báo kết quả cuộc họp nêu:

- Ý kiến kết luận của người chủ trì cuộc họp về các vấn đề được đưa ra tại cuộc họp;

- Quyết định của người có thẩm quyền được đưa ra tại cuộc họp về việc giải quyết các vấn đề có liên quan và phân công trách nhiệm tổ chức thực hiện.

- Văn bản thông báo kết quả không thay thế cho việc ra văn bản quy phạm pháp luật hoặc văn bản cá biệt của thủ trưởng cơ quan có thẩm quyền theo quy định của pháp luật để giải quyết các vấn đề liên quan được quyết định tại cuộc họp.

d) Trách nhiệm của người chủ trì họp

- Quán triệt mục đích, yêu cầu, nội dung chương trình, thời gian và lịch trình của cuộc họp;

- Nắm vững thể lệ và quyết định hình thức biểu quyết phù hợp với điều kiện;

- Sử dụng hiệu quả thiết bị, phương tiện công nghệ thông tin;

- Quản lý thời gian cuộc họp. Xác định thời gian tối đa cho mỗi người tham dự cuộc họp được trình bày ý kiến của mình một cách hợp lý;

- Điều khiển cuộc họp theo đúng mục đích, yêu cầu đặt ra;

- Có ý kiến kết luận cuộc họp, trước khi kết thúc cuộc họp;

- Giao trách nhiệm cho cơ quan, đơn vị, cá nhân có thẩm quyền ra văn bản thông báo kết luận cuộc họp đến những cơ quan, đơn vị, cá nhân có liên quan.

đ) Xử lý tình huống trong cuộc họp

*Tình huống nhiều ý kiến trái chiều:* bình tĩnh, khách quan, thu hút sự chú ý của người họp, lập lại trật tự dứt khoát nhưng nhẹ nhàng; nhấn mạnh tầm quan trọng của cuộc họp, sự hợp tác; khuyến khích người họp.

*Tình huống kéo dài thời gian:* bổ sung cuộc họp trong thời gian gần nhất hoặc tóm tắt những quan điểm đã được phát biểu; đẩy nhanh tiến độ...

*Tình huống họp trầm lắng:* người điều hành tỏ ra hăng hái hơn, chủ động đưa ra vấn đề tranh luận và khuyến khích người họp; xem lại mục đích, nội dung, chương trình, sự chuẩn bị, có gì sơ xuất không...

*Tình huống người dự họp bất bình với người điều hành:* tránh sự đối đầu; chú ý lắng nghe các ý kiến chống đối thái độ bình tĩnh; hạn chế bình luận tức thời; dùng nghệ thuật giảm nhẹ sự mâu thuẫn...

### **3.3. Các nguyên tắc, yêu cầu tổ chức họp**

Để tổ chức cuộc họp đạt kết quả, lãnh đạo phòng, thị trấn cần nắm vững các nội dung sau:

#### **a) Nguyên tắc tổ chức cuộc họp**

Tại Điều 4, Quyết định số 45/2018/QĐ-TTg ngày 09 tháng 11 năm 2018 của Thủ tướng Chính phủ quy định chế độ họp trong hoạt động quản lý, điều hành của cơ quan thuộc hệ thống hành chính nhà nước, nguyên tắc tổ chức cuộc họp được quy định:

- Giải quyết công việc đúng thẩm quyền, tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao, cấp trên không can thiệp và giải quyết công việc thuộc thẩm quyền của cấp dưới và cấp dưới không chuyển công việc thuộc thẩm quyền lên cho cấp trên giải quyết.

- Tuân thủ pháp luật, tập trung dân chủ; công khai, minh bạch và bảo đảm bí mật nhà nước theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức cuộc họp theo kế hoạch công tác hoặc khi thực sự cần thiết phù hợp với tính chất, yêu cầu và nội dung của vấn đề, công việc cần giải quyết; với tính chất và đặc điểm về tổ chức và hoạt động của từng loại cơ quan, đơn vị.

- Xác định rõ mục đích, yêu cầu, nội dung, thành phần tham dự; đề cao và thực hiện nghiêm túc trách nhiệm cá nhân trong chỉ đạo, chủ trì, tham dự cuộc họp, trách nhiệm của các cơ quan bảo đảm, phục vụ cuộc họp.

- Lồng ghép, kết hợp các loại cuộc họp có nội dung liên quan với nhau hợp lý; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong việc tổ chức họp; cải tiến, đơn giản hoá thủ tục trong tổ chức cuộc họp; bảo đảm chất lượng, hiệu quả, thiết thực, tiết kiệm, không phô trương, hình thức.

- Không làm ảnh hưởng đến các hoạt động công vụ khác của cơ quan, tổ chức, người có thẩm quyền, việc tiếp nhận và giải quyết thủ tục hành chính cho công dân và tổ chức theo quy định của pháp luật.

b) Các yêu cầu tổ chức họp

- Nắm vững quy trình tổ chức cuộc họp;
- Nắm vững mục tiêu, nội dung cuộc họp;
- Nắm vững trách nhiệm của người chủ trì cuộc họp;
- Chuẩn bị kỹ cuộc họp trên cơ sở một kế hoạch đầy đủ;
- Thực hiện các nội dung cuộc họp đúng nguyên tắc, quy trình, khoa học.

#### **4. Kỹ năng xử lý xung đột nội bộ**

##### **4.1. Khái niệm, nguyên nhân, phân loại xung đột nội bộ**

a) Khái niệm

Xung đột là điều không thể tránh khỏi ở mỗi cơ quan, tổ chức và không tự mất đi. Nếu được giải quyết tốt, xung đột có thể đem lại lợi ích cho tổ chức. Nếu giải quyết không tốt, xung đột nhỏ sẽ gây ra xung đột to lớn hơn và cuối cùng sẽ phá vỡ tổ chức. Chính vì vậy, lãnh đạo, quản lý cơ quan, tổ chức cần phải biết cách giải quyết xung đột một cách hợp lý.

Xung đột là gì?

Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác. Xung đột có thể mang đến những kết quả tiêu cực hoặc tích cực, phụ thuộc vào bản chất và cường độ của xung đột, và vào cách giải quyết xung đột. Xung đột có thể phát sinh trong nhiều tình huống khác nhau, từ các mối quan hệ cá nhân đến các tình huống liên quan đến các tổ chức, chính trị, tôn giáo hoặc văn hóa.

Xung đột có thể gây ra sự căng thẳng, đe dọa hoặc xung đột vũ trang nếu không được giải quyết một cách hiệu quả. Tuy nhiên, xung đột cũng có thể đưa ra những cơ hội để đàm phán, thương lượng và tìm ra giải pháp tốt nhất cho tất cả các bên liên quan. Quan trọng là phải có sự hiểu biết và kỹ năng quản lý xung đột để giải quyết các vấn đề một cách hài hòa và hiệu quả.

Tóm lại, xung đột có thể hiểu là sự đối lập về những nhu cầu, giá trị và lợi ích giữa cá nhân, nhóm hay tổ chức.

#### b) Nguyên nhân của xung đột

Các nguyên nhân phổ biến gây ra xung đột:

- Mục tiêu không thống nhất;
- Chênh lệch về nguồn lực;
- Có sự cản trở từ người khác;
- Căng thẳng/áp lực tâm lý từ nhiều người;
- Sự mơ hồ về phạm vi quyền hạn;
- Giao tiếp bị sai lệch.

#### c) Phân loại xung đột

Có nhiều cách phân biệt xung đột nhưng thông thường có các loại sau:

##### \* Phân biệt theo đối tượng

- Xung đột giữa các nhóm;
- Xung đột giữa các cá nhân;
- Xung đột trong nội tại cá nhân.

##### \* Phân biệt theo tính chất lợi hại

- Xung đột có lợi;
- Xung đột có hại.

Xung đột diễn ra theo tiến trình gồm bốn giai đoạn: nguyên nhân dẫn đến xung đột, nhận thức và cảm nhận xung đột, tổng hợp xung đột, kết quả của xung đột.

Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác. Xung đột có thể mang đến những kết quả tiêu cực hoặc tích cực, phụ thuộc vào bản chất và cường độ của xung đột, và vào cách giải quyết xung đột. Nếu được giải quyết tốt, xung đột sẽ đem lại các điểm tích cực như:

- Nâng cao khả năng phối hợp, làm tăng hiệu quả nhóm, tăng sự hiểu biết, gắn kết trong mối quan hệ giữa các thành viên;

- Nâng cao hiểu biết của từng thành viên về các mục tiêu của mình, biết được đâu là những mục tiêu quan trọng nhất;
- Cải tiến chất lượng ra quyết định;
- Nâng cao sự hiểu biết và sự tôn trọng lẫn nhau. Khuyến khích sáng tạo và đổi mới, phát triển cá nhân;
- Thúc đẩy luồng thông tin, tạo ra môi trường tự đánh giá và thay đổi.

Ngược lại, xung đột không được xử lý tốt sẽ gây ra sức tàn phá lớn: tinh thần làm việc nhóm tan rã, giảm sự gắn kết, chia rẽ nội bộ, không chịu làm việc chung, phát sinh mâu thuẫn, rời xa mục tiêu của tổ chức, tài nguyên bị lãng phí...

Xung đột sẽ chỉ trở thành khuynh hướng xây dựng nếu như chúng ta biết quản lý chúng. Giải quyết xung đột đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo cụ thể, khả năng giải quyết vấn đề và kỹ năng ra quyết định.

#### **4.2. Các kỹ năng xử lý xung đột nội bộ**

##### **a) Xác định nguồn gốc xung đột, tìm ra nút thắt.**

Để giải quyết xung đột nội bộ, trước tiên người lãnh đạo quản lý ở đây là Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND phường, thị trấn phải tìm ra nguyên nhân chính tạo ra xung đột. Nếu không xác định được nguyên nhân thì sẽ không biết giải quyết từ đâu, giải quyết những gì và giải quyết như thế nào. Xác định được nguyên nhân xung đột giúp tìm ra được nút thắt còn vướng mắc để từ đó tìm cách tháo gỡ.

Khi xảy ra xung đột có thể do một trong những nguyên nhân như đã nêu ở phần trên, nhưng đôi khi nó là sự kết hợp của nhiều nguyên nhân. Nếu qua quá trình xem xét thấy chỉ có một nguyên nhân thì việc giải quyết sẽ dễ dàng. Còn nếu qua trình xem xét thấy có nhiều nguyên nhân dẫn đến xung đột thì trong trường hợp đó lại cần phải xác định đâu là nguyên nhân chính, chủ yếu, đâu là nguyên nhân phụ, thứ yếu, nguyên nhân phát sinh qua đó tập trung vào việc giải quyết nguyên nhân nguyên nhân chính, chủ yếu.

##### **b) Lắng nghe**

Lắng nghe vấn đề của cấp dưới là bước rất quan trọng trong việc giải quyết xung đột. Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND phường, thị trấn cần lắng nghe tất cả các bên liên quan để hiểu hoàn toàn bản chất của xung đột, sau đó bắt đầu các giải pháp khắc phục sự cố. Nên sắp xếp một cuộc họp với tất cả các bên liên quan để

thảo luận về vấn đề này và lắng nghe ý kiến của thành viên tham gia cuộc họp. Đây là cơ hội tốt nhất để lắng nghe và thấu hiểu được nguyện vọng, mong muốn của các bên. Từ đó đưa ra được phương hướng giải quyết xung đột. Trong quá trình họp với các bên liên quan để có kết quả cần phải thực hiện các kỹ năng tổ chức, điều hành cuộc họp như đã trình bày ở phần trên.

c) Công bằng trong giải quyết xung đột.

Giống như trong một phiên tòa, các bên đang tranh cãi và bên nào cũng cho rằng mình đúng. Lúc này, người quản lý sẽ thẩm phán đưa ra quyết định và cần phân xử công minh, không thiên vị, bên vực bên nào. Bởi lúc này các bên đều cho rằng mình là người đúng và muốn được người khác ủng hộ. Nếu vô tình Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND phường, thị trấn có những hành động, ý kiến bên vực bên nào đó sẽ khiến bên còn lại cho rằng sự việc giải quyết không công bằng, áp đặt và mâu thuẫn chắc chắn sẽ không thể nào tháo gỡ được.

Khi là trọng tài, Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND phường, thị trấn phải gạt bỏ cái tôi cá nhân ra khỏi cuộc phân xử. Người lãnh đạo, quản lý cần phải biết rằng, cái tôi cá nhân của những người trong cuộc xung đột đều lớn, không ai trong số họ muốn nhường nhịn nhau. Vì thế, nếu lúc này Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND phường, thị trấn cũng đề cao cái tôi cá nhân của mình thì chỉ làm cho xung đột càng thêm căng thẳng. Hãy suy nghĩ mình vì mọi người chứ không phải vì bản thân mình, như vậy Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND phường, thị trấn mới có thể giải quyết xung đột một cách sáng suốt và hợp lý nhất.

d) Động viên, gắn kết mọi người.

Động viên, khích lệ nhân viên là một trong những nghệ thuật quản lý nhân sự

Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND phường, thị trấn hãy nhắc nhở những người dưới quyền rằng: “Mọi công việc thành công luôn đòi hỏi tinh thần đoàn kết, sự nỗ lực của tất cả các thành viên”. Là nhà quản lý, cần gắn kết công chức, những người dưới quyền. Giúp họ hiểu được tầm quan trọng của làm việc nhóm, tinh thần đồng đội, hợp tác cùng phát triển. Đây là kỹ năng giải quyết xung đột cực kỳ hiệu quả mà ít ai nghĩ tới. Người lãnh đạo cần biết sử dụng những lời khuyến khích, động viên, khen ngợi. Hiệu quả công việc sẽ được nhân lên nếu có những lời khen ngợi, khuyến khích, động viên công chức, người dưới quyền một cách thoả đáng, kịp thời, đúng lúc.

đ) Biến xung đột thành cơ hội.

Trong quá trình quản lý, điều hành tất yếu sẽ có những xung đột. Tuy nhiên là người lãnh đạo, quản lý cần coi xung đột là một cơ hội tuyệt vời giúp bản thân xây dựng đội ngũ, phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình. Đôi khi, xung đột diễn ra giúp người lãnh đạo tự nhận ra rằng muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, phát triển trong tương lai cần phải cùng với những người dưới quyền của mình đối phó với xung đột như thế nào.

Bên cạnh những xung đột cần phải giải quyết, cũng cần phải nhận thấy có những xung đột tạo ra lợi ích. Ví dụ như sự cạnh tranh giữa các công chức dưới quyền trong việc thực hiện công việc để tạo ra một kết quả tốt hơn. Do đó hãy linh hoạt trong việc xem xét đánh giá tình huống.

Là người lãnh đạo, quản lý nên biết thỏa hiệp, tha thứ, đồng cảm, tìm kiếm điểm chung và lắng nghe tích cực, điều đó sẽ hỗ trợ bản thân trong giải quyết vấn đề xung đột. Hãy biến thách thức từ những cuộc xung đột thành cơ hội để phát triển khả năng lãnh đạo của mình.

e) Một số phương pháp giải quyết xung đột.

- Phương pháp cạnh tranh

Đây là phương pháp giải quyết xung đột bằng cách sử dụng “ảnh hưởng” của người lãnh đạo, quản lý. Ảnh hưởng này có từ vị trí, cấp bậc, chuyên môn, hoặc khả năng thuyết phục.

Phương pháp này được sử dụng khi:

- + Vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng;
- + Người quyết định biết chắc mình đúng;
- + Vấn đề nảy sinh đột xuất không phải lâu dài và định kỳ.

- Phương pháp hợp tác: là việc giải quyết xung đột bằng cách thỏa mãn tất cả mọi người có liên quan.

Phương pháp này được sử dụng khi:

- + Vấn đề là rất quan trọng, và có đủ thời gian để tập hợp quan điểm, thông tin từ nhiều phía để có phương pháp xử lý hoàn hảo nhất;
- + Trong nhóm đã tồn tại mâu thuẫn từ trước;

+ Cần tạo dựng mối quan hệ lâu dài giữa các bên.

- Phương pháp lẩn tránh: là cách giải quyết xung đột bằng cách phó mặc cho đối phương định đoạt, hoặc người thứ ba định đoạt. Những người lãnh đạo, quản lý dùng phương pháp này không tham gia vào tranh luận. Dù cho kết quả thế nào họ cũng không có ý kiến.

Phương pháp này được sử dụng khi:

- + Vấn đề không quan trọng;
- + Vấn đề không liên quan đến chức năng, nhiệm vụ đơn vị, tổ chức;
- + Hậu quả giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại;
- + Người thứ ba có thể giải quyết vấn đề tốt hơn.

- Phương pháp nhượng bộ: là phương pháp xử lý xung đột bằng cách sẵn sàng chấp nhận mà không đòi hỏi hành động tương tự từ bên kia.

Phương pháp này được sử dụng khi:

- + Giữ gìn mối quan hệ tốt đẹp là ưu tiên hàng đầu;
- + Người lãnh đạo, quản lý cảm thấy vấn đề mà công chức đòi hỏi là không quan trọng đối với hoạt động quản lý, đối với mình.

Sự khác nhau cơ bản giữa phương pháp “nhượng bộ” và “lẩn tránh” là ở mối quan tâm về đối phương và xung đột. Phương pháp nhượng bộ bắt nguồn từ sự quan tâm, trong khi phương pháp lẩn tránh bắt nguồn từ sự thờ ơ của cá nhân với đối phương lẫn xung đột.

- Phương pháp thỏa hiệp: đây là tình huống mà trong đó mỗi bên chịu nhượng một bước để đi đến giải pháp mà trong đó tất cả các bên đều cảm thấy thoải mái nhất.

Phương pháp này được sử dụng khi:

- + Vấn đề tương đối quan trọng, trong khi hai bên đều khăng khăng giữ mục tiêu của mình, trong khi thời gian đang cạn dần;
- + Hậu quả của việc không giải quyết xung đột là nghiêm trọng hơn sự nhượng bộ của cả hai bên.

## 5. Câu hỏi, bài tập thảo luận

**Câu hỏi 1.** Kế hoạch là gì? Vì sao cần thiết phải xây dựng kế hoạch trong quản lý, điều hành?

**Câu hỏi 2.** Những nội dung, kỹ thuật (kỹ năng) nào cần nắm vững trong quá trình lập kế hoạch?

**Câu hỏi 3.** Tổ chức thực hiện kế hoạch là gì? Quy trình thực hiện kế hoạch gồm những bước cơ bản nào?

**Câu hỏi 4.** Những nội dung, kỹ thuật (kỹ năng) nào cần nắm vững trong quá trình thực hiện kế hoạch?

**Câu hỏi 5.** Họp là gì? Ý nghĩa của họp đối với hoạt động quản lý, điều hành.

**Câu hỏi 6.** Những nội dung, kỹ thuật (kỹ năng) nào cần nắm vững trong quá trình tổ chức cuộc họp?

**Câu hỏi 7.** Xung đột là gì? Hãy nêu nguyên nhân của sự xung đột nội bộ.

**Câu hỏi 8.** Những nội dung, kỹ thuật (kỹ năng) nào cần nắm vững trong quá trình giải quyết xung đột nội bộ?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dale Carnegie. Giải quyết xung đột trong cuộc sống. NXB Lao động.
2. Maddie Grant, Jamie Notter. Lập kế hoạch tổ chức công việc hiệu quả. NXB Dân Trí.
3. Masumi Tani. Kỹ năng tổ chức cuộc họp hiệu quả. NXB Công Thương.
4. Học viện Hành chính Quốc gia (2022). Tài liệu bồi dưỡng đối với công chức ngạch chuyên viên chính và tương đương.
5. Học viện Hành chính Quốc gia (2022). Tài liệu bồi dưỡng đối với lãnh đạo, quản lý cấp phòng và tương đương.
6. Shibamoto Hidenori. Kỹ năng lập kế hoạch hiệu quả. NXB Thế giới.
7. Trương Quốc Việt và Lý Thị Huệ. Quản lý xung đột lợi ích trong thực thi công vụ ở Việt Nam hiện nay. NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.